

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК 334.726

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»**

**на тему «Міжнародний стратегічний альянс як інструмент  
реалізації проекту розвитку підприємства  
(на прикладі Групи компаній «Ерідон»)»**

**Виконала:** студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М  
НУЖНА ЮЛІЯ КОСТЯНТИНІВНА \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., ПІЧУГІНА М.А. \_\_\_\_\_

**Рецензент:** професор кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
д. е. н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»**

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**НУЖНІЙ ЮЛІЇ КОСТЯНТИНІВНІ**

***1. Тема дисертації:*** «Міжнародний стратегічний альянс як інструмент реалізації проекту розвитку підприємства (на прикладі ГК «Ерідон»)»

***науковий керівник дисертації:*** Пічугіна М.А., к.е.н.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

***2. Строк подання студентом дисертації:*** 27 квітня 2018 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** діяльність та напрями розвитку ГК «Ерідон».

***4. Предмет дослідження:*** система заходів для формування стратегічного альянсу за ініціативи підприємства-базис дослідження.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства;
- визначити основні форми міжнародних стратегічних альянсів;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності співпраці у межах стратегічних альянсів;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати сучасні тенденції розвитку агросектору та ринку засобів захисту рослин;
- дослідити середовище діяльності Групи компаній «Ерідон»;
- вибрати проект розвитку підприємства;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- розробити проект міжнародного стратегічного альянсу за участю Групи компаній «Ерідон»;
- оцінити ризики входження до міжнародних стратегічних альянсів та напрямки їх зменшення.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) характеристика ГК «Ерідон»;
- 2) основні тенденції ринку засобів захисту рослин України;
- 3) ринкове середовище функціонування ГК «Ерідон»;
- 4) матриця GE/McKinsey;
- 5) вибір проекту розвитку для ГК «Ерідон»;
- 6) вибір партнера для створення альянсу;
- 7) структура управління альянсом;
- 8) розрахунок ефективності роботи альянсу за участю ГК «Ерідон»;
- 9) ризики проекту та шляхи їх зниження.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття «Approaches to assessing the effectiveness of cooperation in the strategic alliances» у Economic Bulletin of NTUU «KPI» (фахове видання);
- 2) Тези «Ринок засобів захисту рослин України: виклики євроінтеграції», у Збірнику тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) Тези «Забезпечення ефективної співпраці в рамках міжнародного стратегічного альянсу» у Збірнику І Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку».

**8. Дата видачі завдання:** 05 жовтня 2017 року.

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	9.10.2017 – 01.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад реалізації міжнародних стратегічних альянсів як інструменту зростання підприємства	02.11.2017 – 30.11.2017	
3.	Дослідження середовища діяльності ГК «Ерідон»	01.12.2017 – 31.12.2017	
4.	Вибір проекту розвитку підприємства та обґрунтування доцільності створення міжнародного стратегічного альянсу для його реалізації	02.01.2018 – 04.02.2018	
5.	Обґрунтування економічної ефективності запропонованого проекту розвитку підприємства	05.02.2018 – 18.02.2018	
6.	Розробка проекту міжнародного стратегічного альянсу за участю ГК «Ерідон»	19.02.2018 – 10.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	11.03.2018 – 31.03.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.04.2018 – 17.04.2018	

Студент \_\_\_\_\_

Нужна Ю.К.,

Науковий керівник дисертації \_\_\_\_\_

Пічугіна М.А.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Міжнародний стратегічний альянс як інструмент реалізації проекту розвитку підприємства (на прикладі ГК «Ерідон»)» містить 107 сторінок, 22 таблиці, 13 рисунків, 5 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

**Актуальність теми.** Створення міжнародних стратегічних альянсів стало одним із способів виживання компаній та набуття ними конкурентних переваг. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій. Проте в швидкозмінному ринковому середовищі багато стратегічних альянсів не досягають кінцевої мети. Тому сьогодні актуальним є завдання дослідження тенденцій функціонування та визначення економічних умов і напрямів перспективного розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні формування стратегічного альянсу як інструменту реалізації проекту розвитку компанії.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є: діяльність та напрями розвитку ГК «Ерідон».

**Предметом дослідження** є: система заходів для формування стратегічного альянсу за ініціативи підприємства-базис дослідження.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем забезпечення економічної стійкості підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження щодо створення міжнародного стратегічного альянсу можуть бути використані на практиці ГК «Ерідон» та інших підприємств, які планують вступати в стратегічний альянс з іноземними компаніями для розвитку підприємства в сучасних умовах.

Розроблений в дипломній роботі проект створення міжнародного стратегічного альянсу був представлений на розгляд керівному складу ГК «Ерідон», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо розвитку та роботи підприємства в цілому.

**Ключові слова:** стратегічний альянс, альянс, міжнародний проект, розвиток підприємства.

## ABSTRACT

Master's thesis on «International strategic alliance as an instrument for implementing an enterprise development project» includes 107 pages, 22 tables, 13 drawings, 5 formulas, 3 attachments. The bibliography list consists of 60 items.

**Actuality of theme.** Creating international strategic alliances has become one of the ways to survive and gain competitive advantage. They enable companies to enter the international market quickly and with little financial expense, develop and improve the company's activities, provide new knowledge and technology. However, in a rapidly changing market environment, many strategic alliances do not reach the ultimate goal. Therefore, today the task of studying the trends of functioning and determining the economic conditions and directions of the long-term development of international strategic alliances in Ukraine is relevant.

**The study aim** is: substantiating the creation of a strategic alliance as an instrument for implementing a company development project.

**The object** of the study is: activities and directions of development of the Eridon Group.

**The subject** of the study is: a system of measures for the creation of a strategic alliance on the initiative of the research enterprise.

The following **methods** were used in this thesis to achieve this goal: systematic approach (to study the problems of economic stability); financial and economic analysis (for the study of International Business); graphic (for visual presentation of research results).

The results of the study on the creation of an international strategic alliance can be used in practice by the Eridon Group and other enterprises that are planning to take a part in a strategic alliance with foreign companies for the development of the enterprise in modern conditions.

The draft of the creation of the international strategic alliance was developed in the thesis project for consideration by the managing staff of Eridon Group, which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals on the development and operation of the enterprise as a whole.

**Key words:** strategic alliance, alliance, international project, enterprise development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ЯК СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ .....	11
1.1. Сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства .....	11
1.2. Форми міжнародних стратегічних альянсів.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності співпраці у межах стратегічних альянсів.....	28
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	35
2.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку агросектору .....	35
2.2. Дослідження середовища діяльності Групи компаній «Ерідон» ...	48
2.3. Вибір проекту розвитку підприємства.....	64
Висновки до розділу 2 .....	70
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ...	72
3.1. Економічне обґрунтування ефективності проекту розвитку ГК «Ерідон» та прогнозування результатів.....	72
3.2. Обґрунтування параметрів стратегічного альянсу за участю ГК «Ерідон» .....	79
3.3. Ризики входження до міжнародного стратегічного альянсу та напрямки їх зменшення .....	88
Висновки до розділу 3 .....	98
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

## ВСТУП

В умовах глобалізації та посилення конкуренції компанії шукають шляхи збереження своєї економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності. Міжфірмові партнерства у світовій економіці відомі давно. Однак лише на початку XXI століття специфічні форми партнерств, що відповідають стратегічним інтересам їх учасників, опинилися у центрі уваги керівників міжнародного бізнесу, більшість з яких бачать у альянсах найважливіший інструмент глобального корпоративного зростання.

*Актуальність теми.* Створення міжнародних стратегічних альянсів стало одним із способів виживання компаній та набуття ними конкурентних переваг. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій. Проте в швидкозмінному ринковому середовищі багато стратегічних альянсів не досягають кінцевої мети. Тому сьогодні актуальним є завдання дослідження тенденцій функціонування та визначення економічних умов і напрямів перспективного розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

Дослідження теоретичних основ та практичного розв'язання проблем створення і функціонування міжнародних стратегічних альянсів знайшли відображення у працях українських та зарубіжних вчених: Б. Гомеш-Кассереса, К. Омае, К. Прахалада, Г. Хемела, І. Дожа, Т. Даса, Б. Тенга, У.О. Іванової, В.Г Кузнецова, Т.В. Каленської, Г.В. Махової, І.В. Токмакової, О.І. Черняк та інших.

На думку В.К. Загарій, для ефективної співпраці компаніям важливо у письмових контрактах не лише зафіксувати місію альянсу, цілі та терміни їх досягнення, а й визначити межі партнерства, глибину інформації, що може бути надана, внесок кожної сторони з погляду технологій, ноу-хау, прав власності, взаємну відповідальність, гарантії та розподіл ризику для уникнення проблем у спільній діяльності.



Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (№ ДР 00114U001134) – внесок автора полягає в удосконаленні науково-методичних аспектів оцінювання участі в альянсі, що дає можливість підприємству сформулювати власне бачення та систему оцінювання співпраці у межах стратегічного альянсу.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні формування стратегічного альянсу як інструменту реалізації проекту розвитку компанії.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності співпраці у межах стратегічних альянсів;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку агросектору та ринку засобів захисту рослин;
- дослідити середовище діяльності Групи компаній «Ерідон»;
- вибрати проект розвитку підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- розробити проект міжнародного стратегічного альянсу за участю Групи компаній «Ерідон»;
- оцінити ризики входження до міжнародних стратегічних альянсів та напрямки їх подолання.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є: діяльність та напрями розвитку ГК «Ерідон».

**Предметом дослідження** є: система заходів для формування стратегічного альянсу за ініціативи підприємства-базис дослідження.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, індексний, балансовий, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, аналітичний і структурно-логічний, графічний.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- удосконалено науково-методичні аспекти оцінювання участі в альянсі, що дає можливість підприємству сформулювати власне бачення та систему оцінювання співпраці у межах стратегічного альянсу;
- обґрунтовано напрями конфігурації міжнародного стратегічного альянсу як інструменту реалізації проекту розвитку українського підприємства в сучасних економічних умовах.

**Практична значущість.** Висновки дослідження та рекомендації щодо створення міжнародного стратегічного альянсу за участі ГК «Ерідон» були прийняті до уваги та можуть знайти конкретну реалізацію в частині пропозицій (акт впровадження №48 від 28.03.2018 підприємства ГК «Ерідон»).

**Апробація результатів.** Основні практичні результати дослідження публікувалися у збірниках наукових праць НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» «Економічний вісник НТУУ «КПІ»» (м. Київ, 2018 р.), тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2018), I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку» (м. Бердянськ, 2017).

**Публікації.** За результатами дипломної роботи ступеня «магістр» опубліковано 3 наукові праці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ЯК СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

#### **1.1. Сутність та значення стратегічних альянсів у зростанні можливостей підприємства**

В умовах глобалізації економічного розвитку, посилення конкуренції та фінансової кризи підприємствам складно втримати конкурентні позиції на ринку. Тому компанії шукають шляхи збереження своєї економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності. Одним із способів виживання компаній та набуття ними конкурентних переваг стало створення міжнародних стратегічних альянсів – співробітництва між підприємствами різних країн, у якому використовуються єдині ресурси для досягнення кращого результату для всіх учасників. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій.

Дослідження теоретичних основ та практичного розв’язання проблем створення і функціонування міжнародних стратегічних альянсів знайшли відображення у працях українських та зарубіжних вчених: Б. Гомеш-Кассереса, К. Омае, К. Прахалада, Г. Хемела, І. Дожа, Т. Даса, Б. Тенга, У.О. Іванової, В.Г Кузнєцова, Т.В. Каленської, Г.В. Махової, І.В. Токмакової, О.І. Черняк та інших [1, 5, 16].

Зокрема, Б. Гарретт та П. Дюссож під стратегічними альянсами розуміють довірчі довгострокові взаємовигідні відносини між фірмами, що дозволяють кожному з партнерів більш ефективно досягати стратегічних цілей, координувати використання спільних ресурсів і оптимізувати трансакційні витрати [5].

Г. Хамел і К. Прахалад відзначали, що компанії повинні вміти переходити в новий стан, а для цього треба думати по-новому. «Думати по-новому» означає брати до уваги фактори, що впливають на фірму майбутнього: нові технології, людський капітал, зовнішнє середовище бізнесу. Цими обставинами пояснює сучасну «революцію альянсів» перш за все у високотехнологічних галузях Б. Гомеш-Кассерес, а стратегічні альянси розглядаються ним як основа «колективної конкуренції», як можливість консолідації в обхід традиційної антимонопольної політики. Створюючи мережі компаній з співпадаючими стратегічними інтересами, можна впливати на механізм межфірмової конкуренції. На думку Б. Гомеш-Кассереса сучасні партнерські міжфірмові відносини створюють нову модель конкуренції, перебудовуючи галузі і змінюючи їх межі, генеруючи більш складні форми їх суперництва.

Черняк О.І. визначає міжнародний стратегічний альянс як довгострокову угоду між двома або більшою кількістю самостійних компаній з різних держав по співпраці в області науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; розвитку та вдосконалення виробництва (консорціуми); угод про участь в активах із створенням нової організації (спільні підприємства) і без створення нових організацій (придбання частки участі, обмін акціями) [1].

За Знаменським А.О., міжнародний стратегічний альянс – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів цих компаній [16].

Отже, на основі проведених досліджень, можна дати таке визначення міжнародного стратегічного альянсу – це форма співробітництва між двома та більше компаніями з різних держав, з метою спільного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей, зниження витрат, поділу ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних теоретичних роботах відзначається, що альянси «розмивають» традиційні границі фірми і часом важко визначити, де вони починаються і де закінчуються. З одного боку, альянси сприяють виробленню узгодженої позиції щодо поведінки на ринку, їх учасники координують свої дії, відмовляючись від отримання короткострокових індивідуальних вигод, віддаючи пріоритет очікуваним довготривалим перевагам. З іншого боку, альянси, подібно окремим фірмам, спираються на ринковий механізм, коли економічні суб'єкти ведуть переговори в умовах неповної інформації, зберігають самостійність у питаннях власності, приймають ризик при ймовірній поведінці партнерів у майбутньому [6].

Міжфірмові партнерства у світовій економіці відомі давно. У XIX ст. бізнесові стратегічні альянси становили 30% від загальної кількості підприємств. Але тільки в 1990-х – на початку 2000-х років специфічні форми партнерств, які відповідають стратегічним інтересам їх учасників, опинилися у центрі уваги керівників міжнародного бізнесу. Останніми роками у світі було сформовано приблизно 20 000 стратегічних альянсів. Сьогодні кожна з 500 найбільших компаній світу бере участь у середньому в 60-х подібних альянсах [1].

Про значне поширення стратегічних альянсів свідчить те, що тільки європейські транснаціональні корпорації (ТНК) в галузі інформатики створили ще у 80-ті роки XX ст. понад 700 таких союзів. Великий резонанс викликав альянс транснаціональної корпорації «Siemens» та IBM з виробництва напівпровідників, до якого приєдналися найбільші японські ТНК та головні споживачі напівпровідників. З середини 80-х років XX ст. кількість міжнародних стратегічних альянсів у світі щорічно зростала більш як на 25% [2].

Прогнозується, що у XXI ст. міжнародні стратегічні альянси перетворяться на найважливіший інструмент конкурентної боротьби, а загальносвітовий оборот стратегічних альянсів досягне 40 трлн дол. [3]. При цьому, за даними агентства McKinsey, найбільша частка альянсів у відсотках

від сукупного обсягу іноземних інвестицій припадатиме на ринки країн, що розвиваються. З початку виникнення стратегічних альянсів здебільшого вони були внутрішньо регіональними, на сучасному етапі вони набули транскордонного характеру. Найактивнішими регіонами щодо створення транскордонних стратегічних альянсів (ТСА) були і залишаються США (49%), Західна Європа (28%) та Східна Азія (9%). Останніми роками істотно змінюється структура транснаціональних корпорацій-учасниць ТСА, значно посилюється роль компаній з Китайської Народної Республіки [4].

Останнім часом альянси стали невід'ємною частиною економічного життя в усьому світі, так як мають ряд вагомих переваг: це економічно вигідніше, ніж злиття або поглинання; підприємство відчуває менший фінансовий стрес; вони не такі помітні для громадськості; відсутність чітких юридичних меж, що дозволяє пом'якшити тиск з боку антимонопольних органів. Альянси надають можливість навіть малим і середнім фірмам виходити на міжнародну арену, включатися в глобальну економічну діяльність, не втрачаючи своєї спеціалізації.

Мотивами, відповідно до яких компанії вступають в альянси, є:

- досягнення економії на масштабах виробництва;
- спільне використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль у виробництві компонентів або збірці кінцевої продукції;
- зниження невизначеності та зміцнення стабільності розвитку, оскільки в довгострокових відносинах з критичним партнером об'єднуються їх досвід і ресурси;
- зниження ризиків в діяльності;
- отримання доступу на ринок, де вже існують сформовані ринкові структури і певний менталітет, просування на ринок продукції один одного;
- передача технологій, знань і ноу-хау, проведення спільних досліджень, навчання персоналу;

- спільна розробка і виробництво технічно складних виробів (засобів комунікацій, комп'ютерів, літаків і т.п.) [7].

Цілі, заради яких компанії вступають в стратегічні альянси, істотно різняться. Історично компанії розвинених країн, орієнтовані на експорт, шукали можливості альянсу з компаніями менш розвинених країн, щоб імпортувати і просувати на місцевий ринок свою продукцію. Останнім часом провідні компанії з різних частин світу створюють стратегічні альянси для посилення своїх спільних можливостей з обслуговування цілих континентів і просуванню до ще більшого залучення в діяльність на світовому ринку.

Головним критерієм віднесення альянсів до стратегічних є їх роль у створенні конкурентних переваг фірми. Якщо відносини із зовнішнім партнером істотно впливають на розвиток фірми, дозволяють залучати споживачів і захищати від негативного впливу галузевої конкуренції, то вони можуть вважатися стратегічними. Цим вони відрізняються від тактичних партнерств, звичайних довготривалих контрактів.

Стратегічні альянси вимагають великих вкладень в розвиток міжфірмових відносин, наприклад, у розміщення виробництв і складів, у сумісність корпоративних стандартів та інфраструктури, в узгоджене навчання персоналу, у міжфірмові комунікації і подолання культурних бар'єрів. Вони можуть зобов'язувати керівників фірм розкривати свої ноу-хау партнеру-конкуренту заради досягнення більш важливих стратегічних цілей глобального розвитку і захисту від інших суперників на ринку. У стратегічних альянсах довіра виступає економічним чинником. Нарешті, альянс не може бути стратегічним лише для однієї сторони. Він повинен бути збалансованим і в ідеалі забезпечувати конкурентні переваги всім учасникам. Успіх чи невдача альянсу може проявлятися, наприклад, в динаміці котирування акцій, у доступі до критичних ресурсів і знань.

До особливостей стратегічних альянсів можна віднести наступні:

- угоди про співпрацю між фірмами, що мають спільні плани і які відрізняються від звичайних торгових операцій, але не призводять до злиття компаній.

- даний тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод;

- у стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти (наприклад, «Marks & Spencer» уклала неформальні стратегічні союзи з багатьма постачальниками товарів), а й конкуренти (наприклад, «Honda» та «Rover» в мобільному зв'язку);

- у рамках стратегічних союзів здійснюється спільна координація стратегічного планування і управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгоджувати довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;

- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, які зайняті в суміжних сферах діяльності і володіють взаємодоповнюючими технологіями і досвідом;

- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;

- компанії можуть бути учасниками багатьох стратегічних альянсів;

- стратегічні альянси досить гнучкі, вільні для партнерів, більш орієнтовані на майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність в забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

- альянси створюються на певний термін, вони розпадаються, коли необхідність в об'єднанні відпадає;

- альянси впливають на конкуренцію: компанії, що об'єдналися спрямовують зусилля більшою мірою проти спільних конкурентів, ніж проти один одного;

- найменш обмежений в законодавчому порядку спосіб проникнення на ринок.



Альянс не має, на відміну від інкорпорованих компаній, юридичного визначення як такого. Діяльність альянсу визначається не специфічним юридичним статусом, а міцними партнерськими відносинами між компаніями, що утворили альянс. Відповідно, фахівець може відрізнити, наприклад, акціонерне товариство від товариства з обмеженою відповідальністю, проте він не може дати правомірного юридичного визначення альянсу як однієї з організаційно-правових форм суб'єктів виробничо-господарської діяльності.

Менеджмент фірм все більше тяжіє до даного типу партнерств, завдяки можливості побудувати гнучкий механізм взаємодії, досягнувши при цьому поставлених цілей. Однак, поряд з очевидними перевагами стратегічних альянсів, партнери стикаються з необхідністю сумлінного підходу до побудови відносин один з одним ще до формування стратегічного альянсу.

Тому для надання «узаконеного» визначення юридичного статусу або організаційно-правової форми альянсу багато спеціалістів вдаються до вже існуючих класичних форм, сформульованих в договірному праві і законах про діяльність компаній.

Перш за все, альянс передбачає в обов'язковому порядку укладення договору між компаніями-партнерами. Тобто з юридичної точки зору будь-який альянс - це договір. До того ж більшість альянсів утворюється тільки на основі одного або декількох договорів, не утворюючи при цьому інших юридичних форм. Проте, в деяких випадках партнери можуть вважати більш придатною для альянсу іншу юридично обґрунтовану форму, як, наприклад, утворення спільного філіалу або спільного підприємства, які з юридичної точки зору будуть підкорятися законам тієї країни, в якій вони будуть знаходитися.

Міжфірмові відносини подібні до живих систем і часто будуються лише на довірі. Її роль особливо зростає в період істотних змін у світовій економіці, коли суб'єкти міжнародних економічних відносин стикаються з невизначеністю в розвитку подальшої ситуації, з необхідністю розробки і впровадження кардинальних нововведень, з посиленням контролю з боку

регулюючих органів. У пошуках відповіді на подібні виклики фірми прагнуть знайти надійних партнерів, які дозволять їм не тільки вижити в конкурентній боротьбі, але також і посилити свої позиції.

## **1.2. Форми міжнародних стратегічних альянсів**

Класифікація альянсів залежить від вибору критерію, відповідно до якого групуються форми міжфірмової співпраці. До ключових критеріїв відносяться наступні:

- за приналежністю компаній до країн: національні та міжнародні;
- за приналежністю до галузі виробництва: внутрішньогалузеві та міжгалузеві альянси;
- за критерієм власності: альянси без створення спільних форм власності, альянси з участю в капіталі (взаємний обмін акціями, спільні підприємства).
- за сферою спільних інтересів: технологічні (проведення НДДКР, передача технологій, нововведення) і ринкові (маркетингові, захист частки ринку, доступ до дешевих ресурсів) альянси.
- за механізмом діяльності альянси класифікуються в залежності від характеру зв'язків (формальні контракти, неформальні зв'язки) і взаємин (двосторонні або багатосторонні).

У сукупності виділені критерії дозволяють скласти «паспорт альянсу» і відповідно дати його комплексну оцінку.

З точки зору організації трансакцій поняття стратегічних альянсів об'єднує гібридні форми взаємовідносин фірм, що знаходяться між ринком з його невизначеністю і єдиної фірмою з жорстким ієрархічним управлінням. Тому, виділяють форми міжфірмових взаємодій по спадаючій ролі ієрархії в управлінні трансакціями і охопленням сфер спільної діяльності (табл.1.1). Відповідно між ієрархічними і ринковими відносинами знаходяться форми, що об'єднуються поняттям стратегічний альянс [8].

Таблиця 1.1.

**Варіанти міжфірмових взаємодій**

№ з/п	Назва	Сутність
1.	Ієрархічні відносини	Через поглинання або злиття одна фірма отримує повний контроль над активами іншої і координує дії на основі прав власності
2.	Спільні венчурні підприємства	Дві або більше фірм разом створюють організацію як окрему юридичну особу, яка слугує обмеженим цілям своїх засновників, наприклад, у сфері НДДКР або збуту
3.	Часткові інвестиції	Мажоритарна або міноритарна холдингова участь однієї фірми, отримана через пряме придбання акцій (часток) іншої фірми
4.	Кооперація	Коаліція малих підприємств для комбінації, координації та управління своїми об'єднаними ресурсами
5.	Консорціум з НДДКР	Міжфірмові угоди по спільним проектам НДДКР, які зазвичай укладаються в технологічно швидкозмінних сферах діяльності
6.	Стратегічні кооперативні угоди	Контрактні ділові мережі, засновані на спільному багатосторонньому контролі, з партнерами по співпраці у сфері ключових стратегічних рішень і з розподілом відповідальності за результати
7.	Картелі	Таємна змова великих корпорацій для обмеження конкуренції шляхом спільної координації об'ємів продаж або рівня цін в певних галузях
8.	Франчайзинг	Надання права на використання назви бренду на певній території і контроль ціноутворення, маркетингу і стандартів обслуговування
9.	Ліцензування	Одна компанія надає іншій право на використання запатентованої технології або виробничого процесу за певну плату
10.	Субпідрядні мережі	Мережі фірм, в яких субпідрядник домовляється зі своїми постачальниками про довгостроковий рівень цін, об'ємів і термінів поставок
11.	Групи з розробки галузевих стандартів	Комітети, які організують укладення договорів між своїми учасниками з затвердження технічних стандартів для виробництва і торгівлі
12.	Сукупність спільних дій	Короткострокові міжфірмові коаліції, учасники яких координують свої лобістські дії для впливу на суспільну політику
13.	Ринкові відносини	Безпосередні трансакції між фірмами, які координуються виключно через ціновий механізм

Джерело: [8]

Основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства не конкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів (рис.1.1).

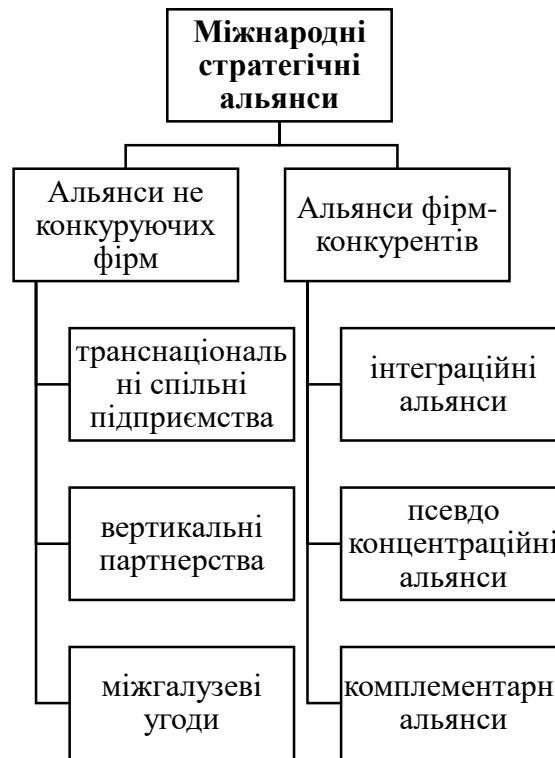


Рис. 1.1. Види міжнародних стратегічних альянсів

*Джерело: складено автором на основі джерела [9, 10]*

За визначенням, партнерські угоди між компаніями, які не є конкурентами, укладаються між учасниками різних галузей виробництва. Альянси цього типу дозволяють компаніям освоїти нові види виробничої діяльності.

У рамках транснаціональних спільного підприємства партнерські відносини встановлюються між компаніями з різних країн, коли один з партнерів розробляє той чи інший продукт, який він збирається реалізувати за кордоном, а інший вже має в своєму розпорядженні привілейований доступ до національного ринку обраної країни. У подібних ситуаціях за допомогою альянсу іноземний партнер і його продукція можуть відкрити для себе новий ринок, а місцевому партнеру надається продукт (товари, послуги), який потрібно буде реалізувати.

Для іноземної компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою як створенню своєї філії в даній країні, так і експорту продукції. Для місцевої компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою, з одного боку, імпорту товарів іноземного виробництва, а з

іншого - розробці та випуску в місцевих умовах схожої продукції з можливим експортом її в треті країни. Транснаціональні спільні підприємства є однією з найбільш перевірених часом класичних схем економічної кооперації [9].

Компанії, що діють в двох суміжних секторах так званого «ланцюжка виробництва», утворюють між собою вертикальні партнерські відносини, тобто вони вступають між собою в відносини постачальника і клієнта.

Вертикальні партнерські відносини варто розглядати як альтернативу як звичайним договорами про постачання між постачальником і клієнтом, так і повної вертикальної інтеграції. Даний вид партнерства вважається однією з форм часткової вертикальної інтеграції, оскільки підприємство не переходить в повне розпорядження свого зовнішнього постачальника (або клієнта), обраного серед інших на ринку, але і не прагне того, щоб стати виробником і, відповідно, конкурентом, тобто самостійним підприємством в галузі.

Слід зазначити, що в деяких ситуаціях прийняття рішення «виробляти або купувати» вимагає значних зусиль, так як одні економічні обґрунтування схиляють керівництво підприємства до закупівель на ринку у зовнішніх постачальників, тоді як інші обґрунтовують велику вигоду інтеграції. Саме в таких випадках вертикальні партнерські відносини є найбільш прийнятним рішенням.

Міжгалузеві угоди укладаються між компаніями, які не тільки відносяться до різних секторів економіки, а й випускають продукцію, не пов'язану одним «ланцюжком виробництва». В цілому для установлення тісних взаємин між цими компаніями немає ніяких причин, оскільки вони не вступають один з одним ні в конкурентні відносини, ні в відносини «постачальник-клієнта». Однак, якщо компанії збираються розширити свою виробничу діяльність, вони укладають міжгалузеві угоди.

Міжгалузеві стратегічні альянси укладаються з однією метою: один партнер хоче полегшити своє входження у виробничу галузь, в рамках якої діє інший партнер. Тому такі альянси можна розглядати як альтернативу і

диверсифікацію при розвитку такого партнера (новачка в даній галузі) і придбання ним компанії, що вже діяла в даному секторі.

Основна проблема при встановленні подібних міжгалузевих угод полягає в тому, що партнер-початківець прагне швидко освоїти нові технології, тоді як партнер-ветеран даної галузі намагається якнайшвидше розвивати використовувані ним технології. Укладаючи міжгалузеві угоди, компанії розраховують досягти ефекту комерційної та технологічної синергії.

Альянси фірм-конкурентів, як правило, відрізняються подвійністю відносин, установленими між партнерами, оскільки їх взаємини характеризуються одночасним суперництвом і співпрацею. Звідси виникає цілий ряд проблем, оскільки занадто слабкий рівень співпраці може заважати реалізації спільних цілей, а зайва відкритість може послабити позицію однієї з компаній, які все ще залишаються конкурентами.

Інтеграційні альянси – це альянси, в які вступають компанії фірм-конкурентів, що встановлюють партнерські відносини для досягнення ефекту збільшення виробництва при виготовленні обмеженої стадії виробничого процесу або виробництва окремої комплектуючої продукції. Спільно виробленими елементами в подальшому укомплектовується продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку.

На практиці інтеграційні альянси фірм-конкурентів створюються компаніями зі схожими економічними показниками, що пояснюється основною метою даних альянсів: розрахунок на ефект масштабу при виробництві окремої комплектуючої або в рамках окремого виробничого етапу. У світовій практиці альянси інтеграційного типу найчастіше створюються з метою проведення спільних НДДКР і спільного виробництва окремих деталей в автомобілебудуванні і сфері інформаційних технологій.

Компанії-конкуренти, які спільно розробляють, виробляють або реалізують продукцію, створюють так звані псевдо концентраційні альянси. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок

випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції привів би тільки до коливань в ціні, тому що це та єдина характеристика, за якою можуть відрізнитися продавці ідентичного продукту (товарів, послуг), і, цінова боротьба привела б до збитків для всіх партнерів [10].

Діяльність в рамках псевдо концентраційного альянсу в більшості випадків організовується на основі розподілу функцій. Наприклад, один партнер бере на себе науково-дослідну розробку, а другий – виробництво продукції.

Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які долучають до участі у партнерському проекті активи і науково-дослідні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше дані альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє якусь продукцію, комерційна реалізація якої, здійснюється через торговельну мережу іншого партнера.

Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, яку випускає один з партнерів, не вступає в пряму конкуренцію з продукцією іншого партнера.

Останнє десятиліття все частіше проявляється такий парадокс: участь в альянсах забезпечує майже третину виручки компаній, а втрати від невдалої співпраці коливаються в межах від 60% до 70%. Рекомендації від експертів говорять: потрібно не лише розробити бізнес-план, але і підкріпити його договором, визначити показники, за якими буде проводитися оцінка діяльності альянсу та обов'язково розробити систему управління відносинами з партнером по альянсу.

Будь-який альянс вимагає високого ступеня взаємодії між компаніями, які в той же час можуть залишатися конкурентами. Для забезпечення успішної співпраці в межах альянсу будь-якої форми, компанія має орієнтуватися на п'ять основних принципів, які підкріплюють загальноприйняті умови співпраці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Принципи успішної співпраці в межах альянсу**

<b>Зменшити акцент</b>	<b>Збільшити акцент</b>
Визначення формальних домовленостей	Розвиток робочих відносин
Показники, за якими будуть вимірюватися кінцеві результати	Показники, які будуть відображати поточні результати
Усунення відмінностей між компаніями	Використання відмінностей між компаніями
Формальні системи і структури управління	Спільне управління і координація
Управління зовнішніми відносинами з партнерами	Управління відносинами з власними внутрішніми стейкхолдерами

*Джерело: складено автором на основі джерела [14]*

Компаніям варто менше фокусуватися на бізнес-плані, а більше на тому, як побудована їх співпраця.

Перш за все, компанії не створюють союзів без детального бізнес-плану і договору. Але успіх альянсу залежать від здатності окремих працівників з обох сторін, працювати майже так само, якби вони працювали в одній компанії. Для такої співпраці, члени команди повинні знати, як працюють їх колеги: як вони приймають рішення, як вони розподіляють ресурси, як вони обмінюються інформацією. Це, в свою чергу, вимагає чіткого розуміння організаційної структури кожного партнера, політики і процедур, а також культури і норм. Партнери повинні використовувати це розуміння для розробки керівних принципів спільної роботи.

Після того, як буде досягнуто згоди щодо створення альянсу, компанія починає налагоджувати контакт зі своїм партнером. Цей процес зазвичай займає від чотирьох до шести тижнів, та включає в себе зустрічі, на яких партнери досліджують потенційні проблеми спільної роботи, вивчають відмінності, розробляють загальні протоколи для управління цими відмінностями, а також створити механізми повсякденної роботи.

Нещодавнє дослідження за участю 93 компаній з різних галузей показало: якщо компанії на етапі створення альянсу чітко визначилися, якими вони бачать міжфірмові відносини, то альянс принесе значно більші вигоди,



ніж коли компанії зосереджені виключно на бізнес-цілях, термінах контракту і формальних структурах управління.

Розвивати показники, які стосуються не тільки цілей альянсу, а і його прогресу.

Зазвичай при розробці системи показників альянсу, партнери вибирають такі цілі, як збільшення доходів, зниження витрат, приріст частки ринку, тощо і потім щомісячно відслідковують динаміку цих показників. Проте, значних результатів в перші місяці або навіть в перший рік або два альянс не приносить. За своєю природою, альянси, як правило, вимагають значних інвестицій і зусиль, перш ніж суттєвий виграш реалізується. Зіткнувшись зі звітами, які не показують бажаних результатів, партнери часто втрачають довіру до альянсу.

Тому, замість того, щоб зосереджуватися виключно на показниках кінцевих результатів, компаніям необхідно встановити показники, які будуть відображати поточні результати. Хороші результати по цим проміжних показникам можуть підтримувати корпоративну прихильність саме тоді, коли це найбільше потрібно.

У перші місяці альянсу ці показники можуть бути зосереджені на таких речах, як обмін інформацією між партнерами, розвиток нових ідей, і швидкість прийняття рішень. Такі заходи можуть здатися м'якими, але вони мають важливе значення, і простий акт їх визначення є корисним, оскільки він може виділити різні очікування того, як партнери будуть працювати разом.

Такий поточний контроль забезпечить аудит відносин в межах альянсу, а також дозволить партнерам регулярно і в явному вигляді обговорити їх взаємні очікування, тим самим допомагаючи запобігти провалу альянсу.

Замість усунення відмінностей між компаніями необхідно їх використати для створення більшої цінності.

Компанії об'єднуються, бо у них є ключові відмінності, які вони хочуть використовувати – різні ринки, клієнти, ноу-хау, процеси і культури. Проте більшість менеджерів в новому альянсі через два місяці це забувають.

Насправді, в більшості альянсів велика кількість часу і уваги витрачається на зусилля по мінімізації конфліктів і досягнення домовленості про те, що повинно бути зроблено і як це зробити. Саме тому і виникає така думка, що проблема усіх конфліктів полягає у відмінностях між компаніями.

Успішним прикладом втілення даного принципу, є альянс компаній Hewlett-Packard і Microsoft, за яким HP у своїх дата центрах розміщував програмне забезпечення Microsoft Exchange, тим самим позбавляючи споживачів необхідності самостійно його встановлювати на обслуговувати. Ці компанії, мають різні, але взаємодоповнюючі сильні сторони в галузі технічних знань, культури, бізнес-моделей і знання ринкових сегментів, що і призвело до їх об'єднання.

Виходити за рамки формальних структур управління для заохочення спільного управління і координації.

Подібно до того, як партнери повинні зосередитися на створенні міцних робочих відносин на початку альянсу, так само вони повинні розвивати ці відносини протягом всього життєвого циклу альянсу. Необхідність розвивати поведінку співпраці між партнерами по альянсу може здатися очевидною, але це не так часто можна зустріти. За даними дослідження факторів успіху управління альянсом, більше 70% компаній розробили формальні системи управління їхніми альянсами, і лише 10% мають ініціативи, спрямовані на формування поведінки співпраці, при тому, що 90% керівників альянсів посиляються на спільне мислення і поведінку співпраці, як один із ключових факторів успіху альянсу.

Витрачати стільки ж часу на управління внутрішніми стейкхолдерами, скільки на управління відносинами з партнером по альянсу.

Важливо не зосереджувати всі зусилля компанії на роботі альянсу, а постійно підтримувати узгодженість між бізнес-одинацями (фінанси, R&D, продажі) у власній компанії. Тому що часто саме від злагодженої роботи всередині кожної з компаній-партнерів залежить успіх альянсу. Так само і в

разі невдачі партнерства, компанія, яка не зосереджувала всі свої зусилля на цілях альянсу, менше постраждає від його краху.

Найважливішою складовою діяльності альянсу є оцінка ефективності його роботи, хоча це і являє собою досить складне завдання. Для її вирішення координаційні підрозділи визначають збалансовану систему оцінок, що включає кількісні (фінансові та економічні) і якісні показники. При цьому здійснюється суворий облік додаткових вигод, які отримує кожна з беруть участь в альянсі сторін.

Найбільшу ефективність дає модель багаторівневого прийняття рішень, що передбачає регулярні зустрічі топ-менеджерів, членів рад директорів, координаційних комітетів, оперативних комітетів і комітетів за окремими проектами. З метою ефективного управління альянсами рекомендується диференціація стилю управління, адаптуючи його до кожного альянсу; постійне узгодження інтересів учасників, чіткий розподіл повноважень і відповідальності персоналу, організація і контроль достовірності інформаційних потоків всередині альянсу з метою усунення ефекту "зіпсованого телефону", прийняття ефективних заходів для контролю за результатами, в тому числі і фінансовими, роботи альянсу [15].

Різні форми альянсів відображають різні підходи, які застосовують партнерські фірми, щоб контролювати альянс і його учасників. Форми стратегічних альянсів також демонструють різні способи, які дозволяють фірмам контролювати розподіл ресурсів і поділ доходів серед партнерів. Організаційна структура координації та контролю над діяльністю альянсу в наш час, коли кожна фірма може бути в декількох альянсах одночасно, трансформується від жорстко централізованої системи, коли всі функції управління перебувають у руках невеликої, високо компетентної команди фахівців, які чудово володіють навичками ведення складних переговорів, підготовки багатосторонніх контрактів і рамкових угод, проведення широкомасштабних фінансових розрахунків, за допомогою широкої і розгалуженої децентралізованої системи з передачею повноважень

спеціалізованим групам координації, заснованої на окремому керівництві окремими проектами і напрямками з допомогою новітньої техніки, систем зв'язку, компетенції та професіоналізму широкого кола співробітників.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності співпраці у межах стратегічних альянсів**

Виходячи із визначення міжнародного стратегічного альянсу, компанії вступають у міжфірмові партнерства з метою, досягнення синергетичного ефекту, тобто підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок взаємодії з іншими економічними організаціями, що супроводжується частковою втратою кожним з партнерів їх стратегічної автономності (незалежності у прийнятті стратегічних рішень) [17].

Незважаючи на складність ідентифікації ефектів партнерських відносин та ґрунтуючись на теоретико-методичних розробках у сфері наукового пояснення природи та результативності коопераційних зв'язків, в економічній літературі можна знайти дві основні групи підходів до оцінки ефективності стратегічного альянсу: 1) на основі «прямого» зіставлення результатів співпраці та ресурсів, залучених для їх досягнення, що передбачає фінансову оцінку вигід і витрат партнерської взаємодії як на рівні партнерства в цілому (ефективність стратегічного альянсу), так і на рівні окремого його учасника (ефективність участі підприємства в альянсі) [17-20]; 2) на основі «непрямої» оцінки досягнутих ефектів партнерських відносин його учасниками, у т. ч. у соціально-психологічному аспекті трактування ними набутих результатів спільної взаємодії, що, у свою чергу, позначається не тільки у врахуванні «неекономічних» ефектів (покращання ділової репутації, створення атмосфери довіри між клієнтами та постачальниками тощо), а й в розширенні когнітивних меж оцінки ефективності партнерства з боку його учасників [17, 19, 20].

О.М. Гребешкова пропонує виділяти чотири підходи до оцінки ефективності співпраці у межах стратегічних альянсів:

- 1) відстеження динаміки ринкової (конкурентної) позиції підприємств-партнерів та/або партнерства в цілому (переважно комерційна та управлінська сфери стратегічної взаємодії);
- 2) оцінка на основі динаміки показників фінансового стану підприємств-партнерів (переважно операційна сфера стратегічної взаємодії);
- 3) оцінка з позиції концепції зіставлення вигід і витрат стратегічної взаємодії, яка складає методологічне підґрунтя прийняття та оцінки проектних рішень (переважно інвестиційна сфера стратегічної взаємодії);
- 4) оцінка на основі урахування когнітивно-компетенційних аспектів партнерських відносин (переважно соціально-економічна сфера взаємодії) [17].

Автор рекомендує застосовувати усі чотири підходи одночасно, так вони дозволяють комплексно оцінити ефективність співпраці.

О.В. Сергєєва, базуючись на вищевикладених підходах до обґрунтування ефективності стратегічного партнерства та враховуючи їх переваги і недоліки, пропонує розглянути можливості застосування трьох вартісних підходів до вимірювання та оцінки синергетичного ефекту, традиційно вживаних в оцінній діяльності: доходного, порівняльного (ринкового) і витратного (майнового) (табл.1.3).

Такі підходи надають змогу кількісно оцінити ефективність стратегічного партнерства підприємств залежно від форми партнерської взаємодії, основних видів та джерел виникнення синергії.

Водночас, ці підходи не позбавлені й недоліків, які розкривають деякі обмеження в їх використанні.

Таблиця 1.3.

**Порівняльна характеристика вартісних підходів до оцінки  
синергетичного ефекту стратегічного партнерства підприємств**

Сутність підходу та методи оцінки ефекту	Переваги	Недоліки
<b>Дохідний підхід</b>		
Прояв ефекту синергії виявляється як приріст дисконтованих грошових потоків в результаті приросту виручки, економії на витратах, податку на прибуток, інвестиціях в оборотний капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– є найбільш об'єктивним та інформативним у визначенні вартості бізнесу;</li> <li>– враховує при оцінці майже всі види синергії та джерела їх формування;</li> <li>– дозволяє точніше оцінити синергію (кожне з її джерел) і витрати на інтеграцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність та можливість неточного прогнозування очікуваних від партнерства грошових потоків та його основних параметрів внаслідок обмеженості інформації, ресурсів, досвіду тощо</li> </ul>
<b>Витратний (майновий) підхід</b>		
Вартість підприємства розглядається з погляду витрат на відтворення в його поточному стані або збільшення вартості майнового комплексу підприємства. Вартість підприємства розраховується як різниця між сукупною ринковою вартістю активів і зобов'язань, які відображені в бухгалтерському балансі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє кількісно визначити приріст вартості майнового комплексу на основі даних балансу підприємств;</li> <li>– надає можливість оцінити ринкову цінність підприємств-партнерів та витрати на їх відтворення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє врахувати лише операційну синергію, в результаті чого розмір ефекту виявиться значно заниженим;</li> <li>– має обмежене застосування в частині врахування вартості та якості нематеріальних активів, які не мають свого реального відображення в балансі підприємства</li> </ul>
<b>Порівняльний (ринковий) підхід</b>		
Ґрунтується на використанні інформації про операції, що відбулися на ринку з акціями аналогічних компаній. Величина ефекту синергії розраховується на основі прогнозованих значень приросту курсової вартості акцій об'єднаних компаній	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє досить швидко урахувати реакцію фондового ринку на оголошення про стратегічне партнерство та виявити динаміку ціни акцій об'єднаної компанії на декілька років уперед;</li> <li>– різке збільшення доходності акцій наглядно демонструє як збільшився добробут акціонерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність прогнозування зміни курсової вартості акцій компаній внаслідок обмеженості інформації;</li> <li>– складність підбору компанії-аналога;</li> <li>– застосовується лише для публічних компаній;</li> <li>– використання усереднених ринкових мультиплікаторів;</li> <li>– відсутність детальної інформації про угоди інтеграції компаній;</li> <li>– оцінка ефекту виступає індикатором лише короткострокових перспектив</li> </ul>

*Джерело: [21]*

Наведені у табл. 1.3 характеристики вартісних підходів, мають свої властивості, сфери застосування та методи розрахунку синергетичного ефекту.

Так, вважається що найбільш об'єктивним та інформативним в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств є методи дисконтування грошових потоків, які дозволяють враховувати одночасно різні види синергії і точніше оцінити кожне з її джерел. Але, розраховуючи величину грошового потоку, треба ретельно визначати всі його параметри з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, інакше результати прогнозування можуть бути викривленими.

Якщо у процесі утворення стратегічного партнерства стоїть мета об'єднання капіталів двох (або більше) компаній (при злитті чи поглинанні), то ефект взаємодії доцільно визначати на основі витратного підходу, який надає змогу оцінити ринкову вартість підприємств та визначити приріст вартості майнового комплексу. Але цей підхід має суттєве обмеження в застосуванні. Розглядаючи підприємство як сукупність активів і зобов'язань, не завжди можливо коректно врахувати вартість нематеріальних активів, оскільки вони не мають свого реального відображення у балансі підприємства. До того ж він дозволяє врахувати лише операційну синергію, в результаті чого розмір ефекту виявиться значно заниженим.

Порівняльний підхід до оцінки ефективності співпраці є найбільш доступним для застосування (особливо як експрес-оцінка величини ефекту синергії) на стадії ухвалення рішення про доцільність та ефективність стратегічного партнерства через відсутність необхідності проведення складних і трудомістких розрахунків і використання математичних методів прогнозування ставки дисконту, а також доходів і витрат компанії після здійснення операції. Однак усі перелічені переваги порівняльного підходу обумовлюють одночасно багато обмежень його застосування [21].

З огляду на вищеперераховані переваги та недоліки кожного підходу, зупинимо увагу на доходному підході до оцінки ефекту синергії, який, дозволяє найбільш точно та комплексно оцінити ефективність співпраці у межах міжнародного стратегічного альянсу.

Методи дисконтування грошових потоків враховують прояв ефекту синергії як приріст виручки, економії на витратах, податку на прибуток, капіталовкладеннях, інвестиціях в оборотний капітал тощо. Так, І. Івашковська пропонує такий алгоритм кількісної оцінки сумарного ефекту синергії на основі методу дисконтування грошових потоків  $\Delta V$  ( $V_{synergy}$ ) [17, с. 27-28].

$$\Delta V = V_{synergy} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{(1+r_e)^i} \quad (1.1),$$

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex + \Delta Debt \quad (1.2),$$

де  $\Delta FCFE$  (free cash flow to equity) – потік грошових коштів для власників;  
 $\Delta S$  (sales) – приріст виручки від реалізації (за рахунок збільшення обсягів продажів у фізичному вимірі, виходу на нових клієнтів, поліпшення якості продукції і послуг, посилення конкурентної позиції об'єднаної компанії тощо);  
 $\Delta C$  (costs) – економія на операційних витратах (завдяки економії на масштабах випуску продукції і новим можливостям зростання);  
 $\Delta T$  (tax) – економія на податку на прибуток (за рахунок оптимізації податкових виплат і зниження ефективної ставки оподаткування прибутків);  
 $\Delta NWC$  (net working capital),  $\Delta Capex$  (capital expenditure) – відповідно економія на інвестиціях в оборотний капітал та економія на капіталовкладеннях (за рахунок економії на масштабах випуску і гнучкості);  
 $\Delta Debt$  – зміна чистого боргу з урахуванням фінансової синергії, яка пов'язана з поліпшенням доступу до кредитних ресурсів (включає витрати на виплату відсотків за боргами і погашення основної суми боргу в розрахунку на рік, а також приріст позикового довгострокового капіталу у відповідному періоді);  
 $r_e$  (return) – прибутковість власного капіталу (бар'єрна ставка).

Розглянутий доходний підхід до кількісної оцінки сумарного синергетичного ефекту на основі методу дисконтування грошових потоків



дозволяє провести найбільш комплексну оцінку синергії, що включає ринкову ( $\Delta S$ ); операційну ( $\Delta C$  та  $\Delta S$ ); фінансову ( $\Delta Debt$  та зміна  $re$ ); інвестиційну ( $\Delta NWC$  і  $\Delta Capex$ ). Але водночас залишається поза увагою такий вид синергетичного ефекту, як управлінська синергія, прояв якої повинен ґрунтуватися на досягненні економії витрат на управління стратегічним партнерством за рахунок поліпшення якості спільного управління та усунення його неефективності, встановлення довірчих відносин між партнерами, розширення їх «сфер впливу», покращання ділової репутації підприємств-партнерів, підвищення гнучкості управлінської команди тощо. За цієї обставини вважається доцільним ввести в формулу (1.2) додатковий параметр  $\Delta M$  (Management) – економія витрат на управління [21]. Тоді модифікована формула визначення потоку грошових коштів для власників буде мати такий вигляд:

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex - \Delta M + \Delta Debt \quad (1.3).$$

Отже, беручи до уваги усі розглянуті підходи, найбільш об'єктивним та найінформативнішим для визначення ефективності співпраці у стратегічному альянсі є доходний підхід. Він включає основні складові, необхідні для комплексної оцінки синергетичного ефекту співпраці: операційну, інвестиційну, ринкову, фінансову та управлінську. Проте, використовуючи даний метод, важливо якомога точніше спрогнозувати очікувані від партнерства грошові потоки, визначити рівень ставки дисконту, оцінити вартість компаній, проаналізувати дані за минулими аналогічними операціями, зробити вірні висновки щодо майбутніх операцій, для об'єктивності такого оцінювання. Очікувана чиста вигода може виявитися позитивною лише унаслідок надмірно оптимістичної оцінки майбутніх грошових потоків.

## Висновки до розділу 1

Під стратегічними альянсами розуміються довірчі довгострокові взаємовигідні відносини між фірмами, що дозволяють кожному з партнерів більш ефективно досягати стратегічних цілей, координувати використання спільних ресурсів і оптимізувати трансакційні витрати. Головним критерієм віднесення альянсів до стратегічних є їх роль у створенні конкурентних переваг фірми. Якщо відносини з зовнішнім партнером істотно впливають на розвиток фірми, дозволяють залучати споживачів і захищати від негативного впливу галузевої конкуренції, то вони можуть вважатися стратегічними.

Основні види альянсів можна розділити на дві категорії: альянси не конкуруючих фірм (транснаціональні спільні підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди) та альянси фірм-конкурентів (інтеграційні альянси, псевдо концентраційні альянси, комплементарні альянси). Різні форми альянсів відображають різні підходи, які застосовують партнерські фірми, щоб контролювати альянс і його інших учасників. Форми стратегічних альянсів також демонструють різні способи, які дозволяють фірмам контролювати розподіл ресурсів і поділ доходів серед партнерів.

Для будь-якого стратегічного вибору характерні переваги та недоліки. Необхідно враховувати, що міжорганізаційне співробітництво має як вигоди, так і витрати, які повинні бути оцінені компанією, що розглядає створення альянсу як частину своєї загальної стратегії. Інакше кажучи, перш ніж починати координацію діяльності з іншою організацією, фірма повинна переконатися в тому, що вигоди від співпраці перевищать втрати. Частково результат порівняння вигод і втрат від співпраці буде залежати від успіху взаємодії партнерів. Аналіз ефективності співпраці у межах створеного альянсу доцільно проводити за доходним підходом, який вважається найбільш комплексним та об'єктивним при оцінці синергетичного ефекту партнерської взаємодії. Він базується на методі дисконтування грошових потоків, і включає як кількісні, так і якісні оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку агросектору

WorldBank Conference on Land and Poverty 2017 (конференція Світового банку з питань землі та бідності) – це щорічний глобальний захід, що відбувається у Вашингтоні (США), на якому обговорюються питання управління земельними ресурсами та розвитку сільського господарства, як похідною від них, для боротьби з голодом і бідністю. Саме на цьому заході щороку визначаються та обговорюються світові тенденції АПК. У 2017 році такими було визначено:

##### 1. Вода – найбільш дефіцитний ресурс.

Уже зараз це не само собою зрозуміле благо, а предмет для бізнесу та експортна категорія. У деяких країнах, наприклад в посушливих районах Китаю, підвезення води для поливу – це окрема послуга, яка замовляється і добре оплачується. Зміна клімату буде посилювати проблему дефіциту водних ресурсів, що може стати конкурентною перевагою для України. Безумовно, український АПК також схильний до глобальної тенденції кліматичних змін (наприклад, зона ризикованого землеробства змістилася зі степових районів півдня України далеко на північ), але, все ж, цей процес відбувається менш динамічно, ніж в інших країнах.

##### 2. Service is a king.

Напрямок в АПК, який розвивається найактивніше – це бізнеси другого порядку, орієнтовані на надання послуг сільгоспвиробникам. Набирає популярності сервіс «тракторний Uber», завдяки йому можна викликати сільгосптехніку для польових робіт через додаток в смартфоні, так само просто і швидко, як зараз викликати таксі. Розробка електронних карт полів, дистанційне керування технікою, збір і надання геопросторової інформації,

стартапи – те, з чим зараз асоціюється сільське господарство в розвинених країнах.

У рамках цієї тенденції в Україні розвивається проект дистанційного зондування земель, який за підтримки Світового банку реалізує Гостгеокадастр в Київській та Миколаївській областях. Розроблений функціонал дозволяє моніторити фактичне використання земельних ресурсів. Будучи розширеним на всю Україну, сервіс допоможе значно звужити тіньовий сегмент в АПК і підвищити доходи місцевих бюджетів. Надалі цей проект планується розвивати не тільки вшир, але й углиб – моніторитися буде не тільки використання земельних ресурсів, а й стан посівів, та інші якісні показники.

### 3. Майбутнє вже сьогодні

Навіть ще не посіяний урожай поточного сезону – це вже вчорашній день. Сфера інтересів на глобальному рівні - мінімум 2027 рік. Концентруватися на розвитку навіть найуспішніших в даний час секторів – це означає гарантовано програти вже через кілька років. Така перспектива змушує посилено шукати відповіді на питання «Як буде змінюватися добробут держав-імпортерів продуктів?», «Якими темпами зростатиме біоенергетика?», «Що буде купувати Китай і що КНР буде експортувати?» та інші.

Для України це означає необхідність розробки глобальної аграрної стратегії, в якій потрібно визначити точки зростання, а також передбачити, що ставка на соняшникову олію і зерно, хоч вона і була вигашною останні 10 років, вимагає якщо не заміни, то хоча б наявності альтернативи [22].

Аграрне виробництво відіграє помітну роль в економіці України. За рахунок агропродовольчої продукції забезпечується понад 40% всього експорту держави (рис. 2.1).

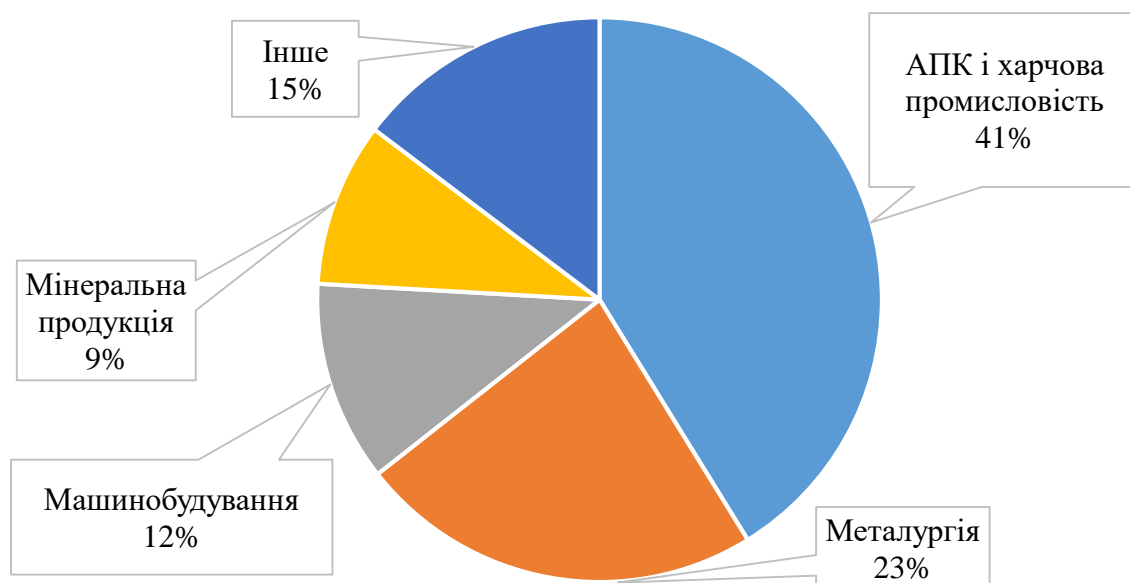


Рис. 2.1. Частка АПК у структурі експорту України у 2017 р.

*Джерело: складено автором на основі джерела [23]*

Україна увійшла в трійку найбільших експортерів продукції сільського господарства зі щорічним експортом у близько 40 млн т. Торговельні ворота наразі відкриті зі 190 країнами світу! Основні імпортери української аграрної продукції — Італія, Білорусь, Іспанія, Китай, Нідерланди, Польща, Іран, Туреччина, Індія і Єгипет.

За 2016—2017 роки для української агропродукції відкрилися 12 нових ринків, зокрема: КНР (молочні продукти, яловичина), Ізраїль (корми для домашніх тварин), ОАЕ (м'ясо птиці та продукти з нього, яловичина, м'ясо овець і продукти з нього), Королівство Саудівська Аравія (м'ясо птиці та продукти з нього), Єгипет (яловичина), Гонконг (столове яйце), Чорногорія (м'ясо птиці, мед), Сербія (м'ясо птиці), Боснія та Герцеговина (м'ясо птиці), Ліван і Танзанія (м'ясо птиці та продукти з нього). Ще із 22-ма країнами тривають перемовини. Аграрні продажі стрімко зростають. За 9 місяців 2017 року експорт с/г продукції збільшився на 24,3% і склав \$13,7 млрд. Частка АПК у загальній структурі експорту країни — 41,2%. Найбільш вагомими є частки соняшникової олії — 24,8%, кукурудзи — 18%, пшениці та сумішей пшениці й жита — 14,45%, сої — 4,84%, ячменю — 4,6% та насіння ріпаку — 4,6% (рис. 2.2).

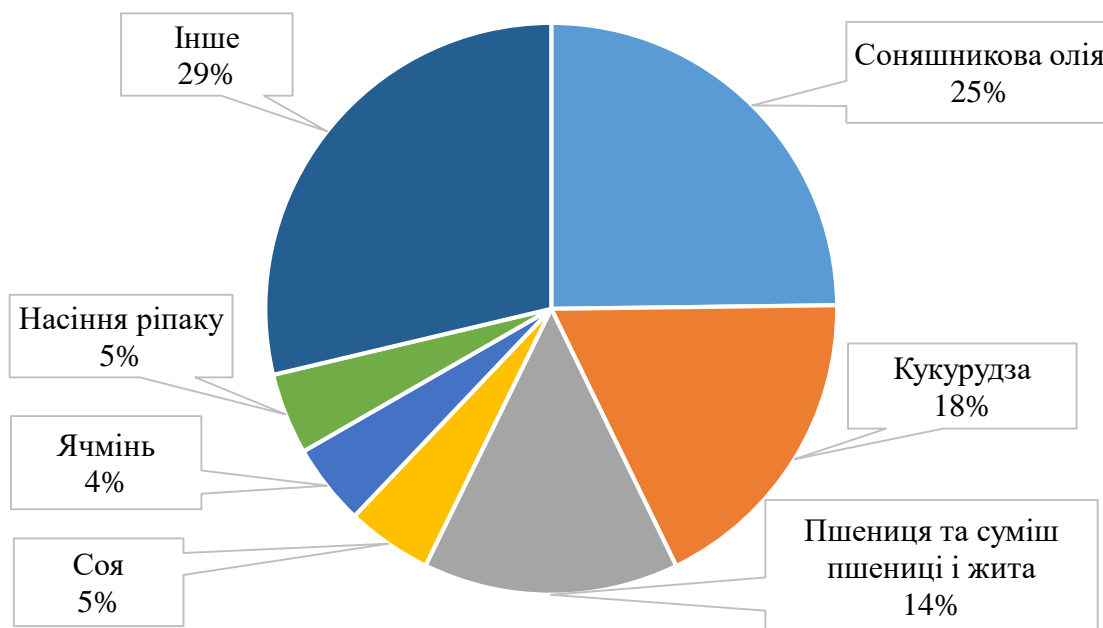


Рис. 2.2 Товарна структура експорту продукції АПК України у 2017 р.

*Джерело: складено автором на основі [24]*

За останні п'ять років ЄБРР інвестував в український АПК більше 1 млрд. дол. США і привернув додатково ще 110 млн дол. США коштів комерційних позикодавців. Сільське господарство продовжує залишатися експортною галуззю №1 в Україні. В цілому, 26 зі 100 найбільших компаній України працюють в аграрному секторі. Аграрне виробництво становить 16% ВВП.

Сьогодні в Україні працює 47,697 тис. га сільськогосподарських підприємств. Фермерства складають 70,6%, або 33,682 тис. га підприємств. Це найбільш переважаюча організаційно-правова форма господарювання на селі. Вони обробляють 4,439 млн га землі. Тобто, на одне господарство припадає в середньому близько 131,7 га сільськогосподарських угідь. Найбільша кількість фермерських господарств налічується у Запорізькій, Одеській, Миколаївській, Дніпропетровській, Херсонській, Кіровоградській областях. А найменша — у Рівненській, Івано-Франківській, Чернівецькій та Чернігівській областях.

Фермерські господарства — одні з найбільших працедавців у регіонах. Загальна кількість працівників фермерських господарств — 93,7 тис. Загалом

агросектор створив 3,5 млн робочих місць. Також в Україні нараховується понад 4 млн особистих селянських господарств. Останні забезпечують практично повністю внутрішній ринок картоплі, баштанних культур, овочів відкритого ґрунту, плодово-ягідних культур, м'яса овець і вовни. Також вони забезпечують три чверті ринку молока та м'яса ВРХ [24].

Україна входить до трійки світових лідерів з виробництва ячменю, є одним з найбільших виробників цукрових буряків, а також входить до сімки світових лідерів по виробництву цукру, рослинної олії, свинини та картоплі. Україна є світовим лідером по виробництву соняшнику (більше 27% загального світового виробництва). До того ж, Україна займає перше місце в світі по виробництву меду на душу населення (1,5 кг). Україна займає третє місце в світі з експорту кукурудзи та ріпаку, і четверте – за експортом зернових [25].

В цілому АПК можна розділити на чотири основні групи виробництв, взаємопов'язаних, але різних за характером діяльності: галузі з виробництва машин, устаткування і хімікатів для сільського господарства; безпосередньо сільськогосподарське виробництво; переробка та зберігання сільськогосподарської продукції (харчова, шкіряна, текстильна промисловість, громадське харчування); внутрішня і зовнішня торгівля, інфраструктура (транспорт, зв'язок). Розглянемо детальніше одну зі складових АПК – ринок засобів захисту рослин (відноситься до галузі хімікатів для сільського виробництва).

Повноцінне розуміння тенденцій ринку ЗЗР конкретної країни є неможливим без аналізу світового ринку. Сьогодні на світовому ринку ЗЗР відбуваються два основні процеси: загальне падіння продажів, яке триває другий рік поспіль, і консолідація ринку, коли одні компанії-виробники купують інші, а великі корпорації зливаються в одне ціле.

Поява нових глобальних гравців (зокрема в Китаї) призвела до цілої серії злиттів і поглинань. «Велика шістка» виробників агрохімії (Syngenta, Bayer, BASF, Dow, Monsanto, DuPont) стала «великою четвіркою». Bayer поглинув

Monsanto. Китайська ChemChina створила новий консорціум приєднавши Syngenta і Adama - велику компанію «другої лінії», відбулося злиття Dow і Dupont.

Щодо першого процесу, то, у 2011 році аналітики пророкували ринку ЗЗР швидке зростання (+5%/рік) до обсягу загального продажу 70 млрд дол. до 2020 року, але 2015 р. ринок несподівано впав на 10% до майже рівня 2013 р. Однією з причин цього є девальвація валют. Так, наприклад, на великих ринках ЗЗР — ЄС і Бразилія — місцеві валюти сильно девальвували щодо долара США. Крім того, на сьогодні в світі індекс загальної продуктивності сільгоспвиробництва є одним із найнижчих від 2002 року. Сповільнилось зростання рентабельності сільгоспвиробників, і не останню роль в цьому зіграв фактор цін на основні види агропродукції та споживання їх на головних ринках. Та, якщо в грошовому виразі ринок скоротився, то в кількісному (у площах і обсягах застосування ЗЗР) у 2015-му він навпаки збільшився.

Водночас, тенденції ринку також багато в чому залежать від подій, які відбуваються у корпоративному світі виробників-лідерів галузі. Так, станом на 2016 рік п'ятірка світових лідерів виробників ЗЗР за грошовим обігом: 1 — Syngenta, 2 — Bayer, 3 — BASF, 4 — Dow, 5 — Monsanto. Останніми роками в світі корпорацій відбулося декілька значних подій, які матимуть сильний вплив на український ринок. У 2013 році була заснована компанія Platform Specialty Products Corporation, яка почала створювати свій агрохімічний бізнес шляхом придбання інших компаній. Так, 2014 року вона за 300 млн. дол. США купила бельгійського виробника Agriphar. Тоді ж за 1 млрд. дол. США була придбана Chentura Agro Solution і за 3,5 млрд дол. США ArystaLifeScience. Протягом 2014–2015 років американська компанія FMC за 1,8 млрд дол. США купила датського виробника ЗЗР — Cheminova. Восени 2017 р. завершилося злиття компаній DuPont і Dow, які приблизно однакові за капіталом, обсягом, рівнем продажів, і через те, відбувся обмін акціями між акціонерами 1:1, і після об'єднання їх загальна вартість становитиме 130 млрд дол. США. У другій половині 2017 року вона була розділена на три окремі, незалежні одна від



одної, юридичні особи: перша займатиметься виробництвом продукції для сільського господарства, друга — базових хімічних матеріалів і третя — спеціальних продуктів хімії.

Після попереднього злиття швейцарська компанія Syngenta стала лідером у світі за оборотним капіталом та продажами на багатьох ринках світу. Зокрема, в США вона займає 20% ринку, що є дуже визначальним показником. Нещодавно китайська корпорація ChemChina придбала контрольний пакет акцій Syngenta за 43 млрд дол. США. «На сьогодні це найдорожча купівля в історії корпорації. Переговори фактично завершені, але триває розгляд регуляторними органами і затвердження установами США і ЄС, проте перспективи цього досить позитивні. При цьому стратегія Syngenta не зміниться, її керівництво також залишиться на своїх місцях, — підкреслює незалежний експерт ринку ЗЗР. — На думку аналітиків, ChemChina це потрібно найперше для внутрішнього ринку Китаю, де Syngenta має найбільшу частку — 300 млн дол. США, а, крім того, розвинутий портфель насіння і доступ до сучасних технологій модифікованого насіння. Стратегічна транзакція і план купівлі передбачає, що за кілька років акції Syngenta будуть знову вільно обертатися на фондовій біржі, але, очевидно, контрольний пакет залишиться у ChemChina».

23 травня 2016 р. стало відомо, що Bayer запропонувала придбати Monsanto за 63 млрд дол. США. Зі слів експерта, це мала би бути найбільша купівля зарубіжної корпорації в історії сучасної Німеччини, але керівництво Monsanto дало зрозуміти, що, в цілому, вони не проти таких переговорів, але їх не влаштовує сума. Наразі, у ЄС вирішили ретельно вивчити угоду по поглинанню Monsanto за 57 млрд дол. США через антимонопольні побоювання - їх не задовольнив первісний план Bayer продати активи за 2,5 млрд дол. США. Саме тому, Bayer вирішив продати конкуренту - концерну BASF, підрозділ гербіцидів і насіннєвого матеріалу за 5,9 млрд євро (7 млрд дол. США д), щоб переконати регуляторів розблокувати угоду по поглинанню Monsanto за 57 млрд дол. США.

Загалом консолідація та реструктуризація галузі призведе до появи нових гравців на ринку ЗЗР. І перш за все компанії з другої десятки списку лідерів пересунуться в першу, а в другій десятці з'являться нові гравці (зокрема з КНР). Попри тимчасові негаразди аграрний сектор залишається привабливим для інвесторів в усьому світі. Останніх особливо цікавлять зараз технології точного землеробства і виробництво безпечних продуктів харчування.

На українському ринку простежуються глобальні тенденції ринку ЗЗР, зокрема такі, як посилення процесів злиття й поглинань, загострення конкурентної боротьби, зниження цін на основні сільськогосподарські культури тощо.

Проте варто зазначити, що є тренди більш локального характеру: наприклад, надмірна зарегульованість ринку та висока частка контрафактної продукції. Неможливо також не зауважити ключові економічні тенденції, які мають вплив як на аграріїв, так і на постачальників ЗЗР: девальвація, інфляція, суттєве падіння платоспроможного попиту, зміна структури посівних площ, перехідні залишки тощо [26].

Досить значний сегмент ринку матеріально-технічних ресурсів для АПК України належить засобам захисту рослин — 16,6 млрд грн, або 18,8% від усієї його вартості. У 2017 р. обсяг придбання мінеральних добрив усіх видів становив майже 3,9 млн. т на загальну суму 27,5 млрд. грн.. Найбільшу частку тут займали азотні і комплексні добрива, відповідно 60,9 та 35,7%, або у вартісному вимірі близько 16,7 та 9,8 млрд грн (рис. 2.3).

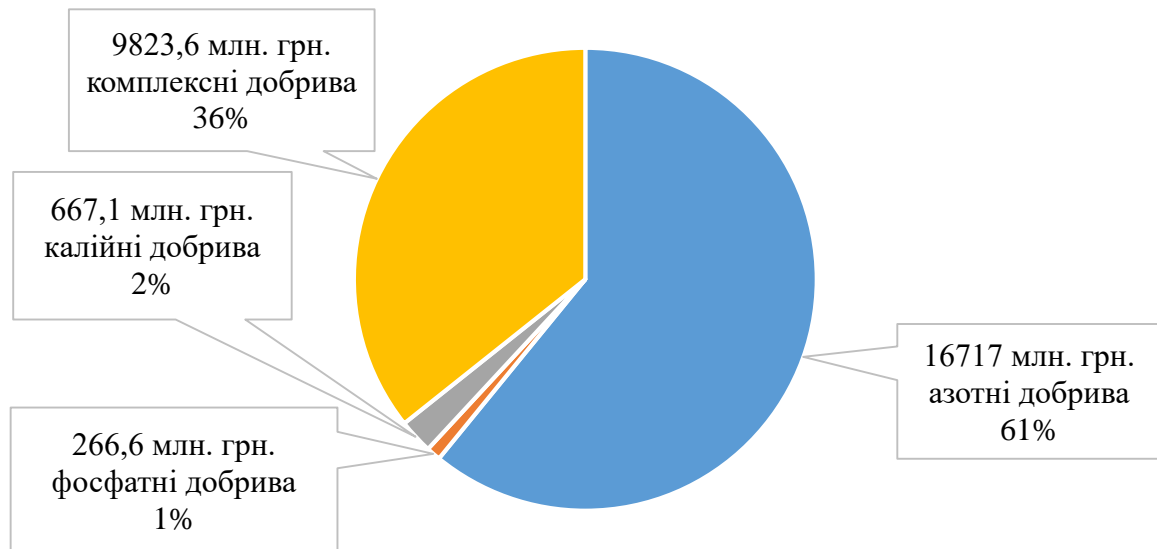


Рис. 2.3. Обсяг і структура купівлі мінеральних добрив у 2017 р.

*Джерело: [27]*

Серед азотних добрив лідерами з придбання у 2017 р. були аміачна селітра (39,2% обсягу вартості усіх азотних добрив) на суму 6,5 млрд. грн., карбамід (22,7%) на 3,8 млрд. грн. і карбамідно-аміачна суміш (19,7%) на 3,3 млрд. грн..

Що стосується товарного портфеля ЗЗР, асортиментні лінійки вітчизняних виробників охоплюють всі відомі різновиди пестицидів. Це протруйники (що захищають насіння перед посівом), фунгіциди (борються з грибками), гербіциди (знищують бур'яни), інсектициди (борються з комахами), акарициди (проти кліщів), ротентициди (проти гризунів), десиканти (підсушувачі врожаю), прилипачі, фуміганти, регулятори та стимулятори росту, а також мікродобрива.

Особливість ринку ЗЗР - сезонність споживання і непередбачуваність попиту, У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку сільгосппродукції і, відповідно, фінансового стану сільгоспвиробників. Активна масова закупівля ЗЗР здійснюється переважно в лютому-квітні.

У 2017 р. обсяги ринку засобів захисту рослин перевищили докризові показники і склали майже 800 млн. дол. США. Найбільше зростання показав

сегмент гербіцидів – 39% (рис. 2.4). Імпорт інсектицидів та фунгіцидів порівняно з минулим роком зріс на 11% та 10% відповідно.

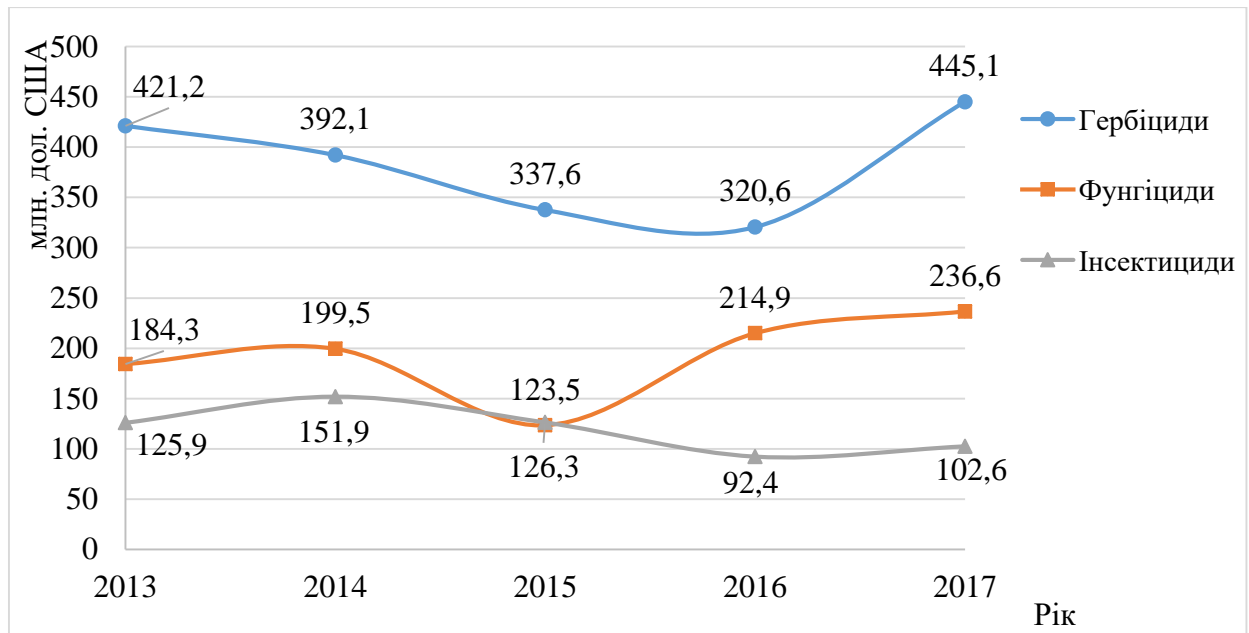


Рис. 2.4. Імпорт ЗЗР 2017

*Джерело: складено автором на основі [34]*

Зростання обсягів поставок ЗЗР було зумовлено збільшенням попиту з боку агровиробників через погодні умови протягом минулого року, які були сприятливими для активного розвитку хвороб та шкідників, через що було необхідно збільшити використання пестицидів. З іншого боку, фінансова ситуація агропідприємств на фоні високих показників рентабельності зернових та олійних культур стабілізувалась, що дозволило їм збільшити витрати на ЗЗР для підвищення продуктивності вирощування с/г культур.

У структурі придбання засобів захисту рослин сільськогосподарськими підприємствами найбільшу частку займають гербіциди (53,6% обсягу вартості усіх засобів захисту рослин) на суму 8,9 млрд грн, фунгіциди (24,6%) на 4,1 млрд грн, інсектициди (10,6%) на 1,8 млрд грн, інші пестициди (6,9%) на 1,1 млрд грн та регулятори росту (4,2%) на 703,3 млн грн (рис. 2.5).

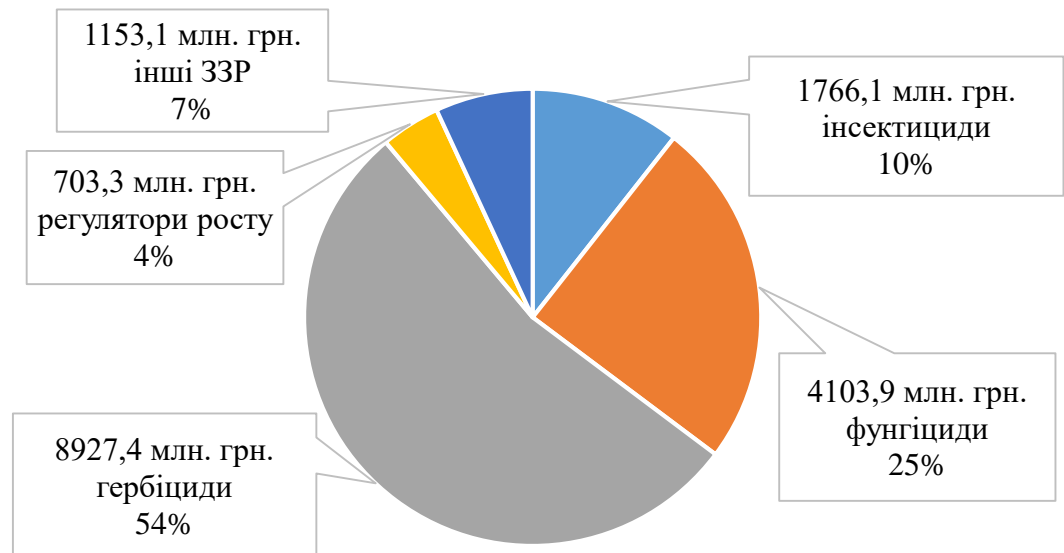


Рис. 2.5. Обсяг і структура купівлі засобів захисту рослин у 2017 р.

Джерело: [27]

У 2017 р. зріс імпорт всіх основних груп засобів захисту рослин. Гербіциди і надалі мають найбільше попиту серед засобів захисту рослин, хоч і показують найслабшу динаміку зростання всього 9% у фізичній вазі. Їх обсяг зріс до 54 тис. тонн, а в кількості оброблених площ зростання становить 15% до 41,8 млн га.

Такі дані свідчать не тільки про зростання імпорту, а й про те, що зростання торкнулося саме препаратів з низькою витратою на гектар. Це зумовлено, не тільки падінням ціни, а й проблемами з роботою ґрунтових пестицидів в центральних областях України, де через малу кількість опадів ґрунтові гербіциди погано контролювали бур'яни, через що збільшилася витрата страхових гербіцидів.

Інсектициди показали більш впевнену динаміку зростання в 11% у фізичній вазі і 30% в площах обробки. Сумарний імпорт цієї групи ЗЗР в першому півріччі становить 5,6 тис. тонн, що на 0,6 тис. тонн більше ніж минулого року. Такого обсягу інсектицидів достатньо для обробки 19,8 млн га.

Імпорт фунгіцидів виріс на 23% порівняно з 2016 роком і досяг позначки 14,8 тис. тонн. За кількістю площ обробки посівів зростання становить 29% і досягло позначки 19 млн га.

Найбільше зростання показали регулятори росту, їх обсяг імпорту зріс на 49% до позначки 4,3 тис. тонн, а в гектарному еквіваленті зростання становить 31%.

Такий стрибок імпорту пояснюється тим, що зернові вийшли із зими слабкими і не розкущеними, внаслідок чого аграрії змушені були застосовувати регулятори росту і робити додаткові підгодівлі зернових [35].

Найбільший обсяг купівлі засобів захисту рослин і регуляторів росту у вартісному вимірі та за питомою вагою спостерігався у Хмельницькій (1616,8 млн грн і 9,7% частки на ринку), Вінницькій (1568,1 млн грн і 9,4%), Полтавській (1163,7 млн грн і 7,0%), Запорізькій (1155,5 млн грн і 6,9%) та Чернігівській (1027,3 млн грн і 6,2%) областях. При цьому в структурі придбаних засобів захисту рослин і регуляторів росту в більш ніж 13 регіонах частка гербіцидів перевищувала 50%. Регулятори росту користувалися значним попитом у сільськогосподарських підприємствах Волинської (7,3% до загального обсягу вартості придбаних засобів захисту і регуляторів росту), Одеської (6,9%), Миколаївської (6,7%), Луганської (6,5%), Дніпропетровської (6,3%) і Кіровоградської (5,2%) областей [27].

Особливістю вітчизняного ринку ЗЗР (зокрема для великих компаній) є продаж препаратів через дистриб'юторів. Невеликим українським виробникам не можна сподіватися лише на активність зовнішніх партнерів, адже їхні найменування в прайс-листах підуть останніми. Доведеться попрацювати самим. «Щоб збільшити продажі, вітчизняним виробникам важливо насамперед ознайомити потенційних клієнтів зі своєю продукцією. Розвиток йде за сценарієм фармацевтичного ринку – важливий кожний покупець, тому компанії намагаються надати всі необхідні консультації, щоб він отримав максимальний ефект від використання добрив компанії-постачальника. Це - не

лише «передпродажна реклама», а й справжнє супроводження агровиробників (клієнтів) «в полях» протягом всього сезону.

Необхідність постійного контакту зі споживачем обумовлена не тільки прагненням збільшення продажів. Справа в тому, що на цьому висококонкурентному ринку підробки дуже швидко відштовхують покупців від бренду. Аграрій, одного разу придбавши фальшивку і отримавши негативний результат, припиняє купувати будь-яку продукцію цього виробника і намагається знайти заміну серед конкурентних препаратів.

На жаль, на вітчизняному ринку ЗЗР частка контрафактної та фальсифікованої продукції останнім часом зростає, незважаючи навіть на увагу держорганів. Минулого року вона, за оцінками експертів, збільшилася на 5% і становила майже 25-30% ринку, а в роздрібній торгівлі - близько 60% [28]. Значне зростання контрафакту і контрабанди ЗЗР здійснюється через непідконтрольну Україні територію на Донбасі, будь-яка непідконтрольна територія є хабом для контрабанди.

На жаль, матеріально-технічна база і науковий потенціал по ЗЗР в Україні не розвивався такими темпами, як за кордоном. На сьогодні немає реального власного синтезу діючих речовин ЗЗР українського виробництва. Справа в тому, що розробка хімічних молекул і виробничий синтез - це досить дорогий захід і дуже тривалий за часом. Україна собі цього поки, на жаль, не може дозволити на високому технологічному рівні.

Проте, саме за рахунок витіснення дешевого низькоякісного фальсифікату і контрафакту сподіваються нарощувати свою ринкову частку вітчизняні виробники. Більшість із них адекватно оцінюють свої зусилля і не ставлять на меті «посунути» Syngenta або BASF. Наразі – найвдаліший час для «стрибка» вітчизняних виробників сучасної агрохімії і формування середнього цінового сегмента з новими назвами. Завдяки тому, що російські виробники ЗЗР, які раніше займали цей ринок, остаточно втратили свої позиції в Україні, а якісні імпорتنі пестициди дуже дорогі, для вітчизняних підприємців виникла вільна ніша.

Сьогодні перед вітчизняними виробниками ЗЗР стоїть нелегке завдання – сформувати позитивну репутацію в очах аграріїв та завоювати на цьому високомаржинальному ринку довіру та авторитет. Напрямків для розвитку є чимало: від висококонкурентного сегмента зернових та олійних до ЗЗР для плодівництва, квітництва та ягідництва. Адже ці ринкові ніші у зв'язку з невеликим обсягом мало цікавлять транснаціональних гігантів. Ще один напрямок розвитку – роздріб. Звичка українців проводити літо на дачах та велика кількість сільського населення роблять цей сегмент досить привабливим для новачків. До того ж конкуренція з боку транснаціоналів тут набагато нижча [28].

## **2.2. Дослідження середовища діяльності Групи компаній «Ерідон»**

Група компаній «Ерідон» – лідер ринку постачання оборотних засобів виробництва для сільського господарства. Згідно аналізу ринку, Ерідон – найбільша компанія України у сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, основних добрив та добрив для позакореневого підживлення.

Місія компанії Ерідон: сприяти розвитку аграрного потенціалу України, забезпечуючи технології вирощування для отримання максимальної врожайності та якості сільськогосподарських культур, бути надійним партнером для усіх сільсьгоспвиробників України.

На своїх землях, компанія успішно практикує високотехнологічне виробництво сільгоспкультур, досягаючи результатів не гірше тих, якими пишаються зарубіжні колеги. Для підприємства дуже важливо побачити і показати партнерам, кінцевому споживачеві, що можна досягати високих і економічно вигідних врожаїв сільськогосподарських культур в наших реаліях.

Основні конкурентні переваги компанії полягають в наступному:

- потужна інфраструктура;
- орієнтація на довгостроковий результат;



- загальнотехнологічний підхід до сільськогосподарських культур;
- широкий асортимент продукції (понад 800 найменувань);
- ексклюзивні стосунки з потужними виробниками;
- сфокусованість на сільському господарстві;
- власне виробництво;
- виконання взятих на себе зобов'язань;
- своєчасність поставок;
- продаж лише оригінальних продуктів;
- комплексне забезпечення оборотними засобами.

Компанія має представництва в усіх регіонах України та 22 власних складських приміщення загальною площею 73 000 м<sup>2</sup>, п'ять виробничих підприємств загальною площею більше 30 000 га та сучасний насіннєвий завод, спрямовані на виробництво високоякісного насіння та іншої продукції (рис. 2.6). У 2015 р. компанія відкрила власну роботизовану молочну ферму на 500 голів. «Ерідон» співпрацює з більш ніж 6 000 господарств, в тому числі — власні господарства в Житомирській, Кіровоградській та Київській областях. Щороку поширює клієнтську базу за рахунок дотримання взятих на себе зобов'язань, ефективності своєї логістики та широкого асортименту продукції.

ТОВ «Ерідон-Тех» — один з найбільших дистриб'юторів техніки CLAAS в Україні. Основною перевагою компанії є власний сервісний центр, на базі якого клієнтам надається висококваліфікована та якісна технічна підтримка.

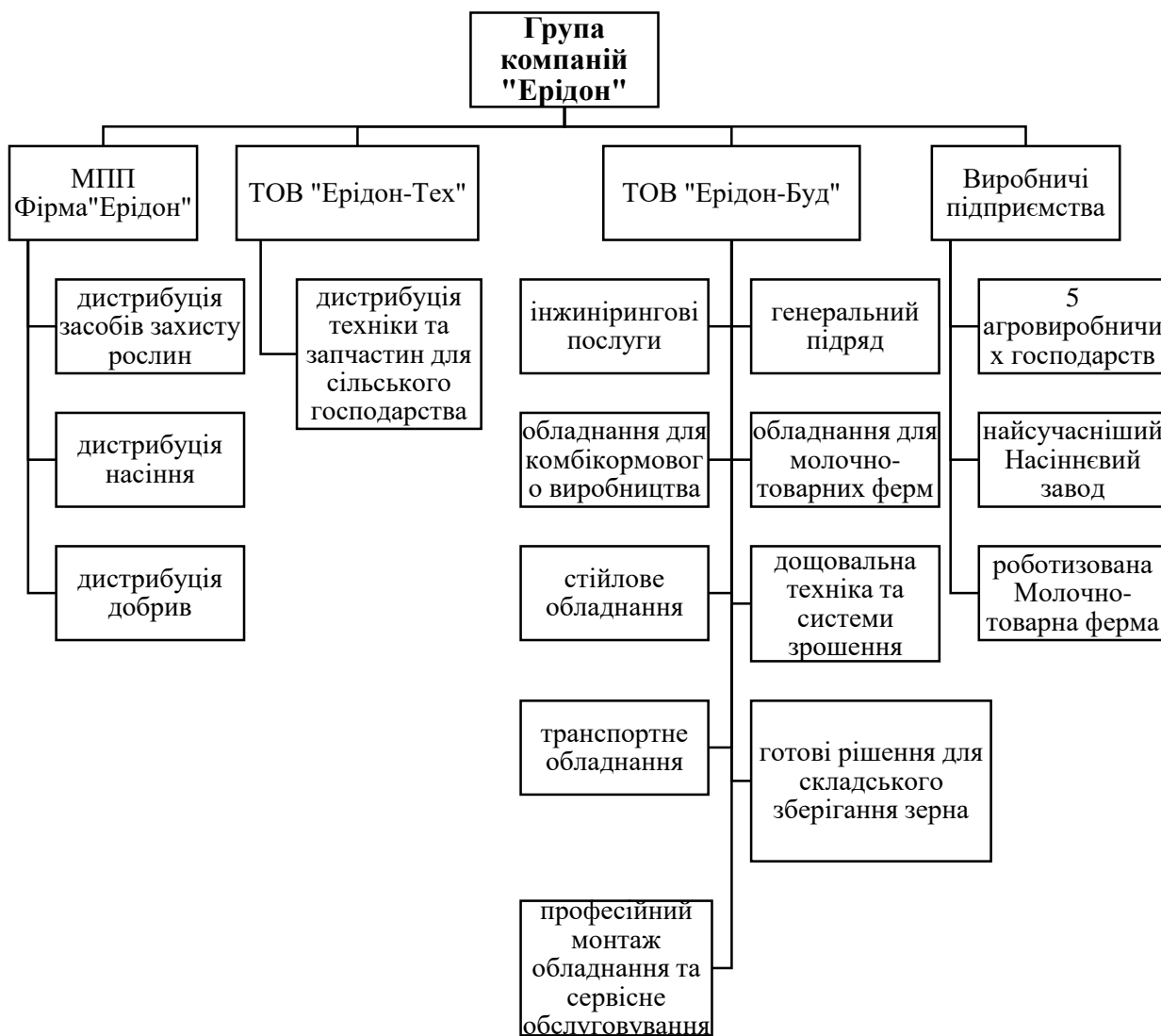


Рис. 2.6. Організаційна структура Групи компаній «Ерідон»

Джерело: [29]

ТОВ «Ерідон-Буд» — це інжиніринг, будівництво, реконструкція сільськогосподарських виробництв, зерноскладів, корівників, свиноферм, складських приміщень, насіннєвих та комбікормових заводів, їх ремонт та сервісне обслуговування.

Корпоративна соціальна відповідальність компанії «Ерідон» — це поєднання у бізнес-стратегіях економічних, соціальних та екологічних факторів, що передбачає ведення підприємницької діяльності в гармонії з суспільством та довкіллям, а також активну участь у соціальному та економічному розвитку України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Корпоративна соціальна відповідальність ГК «Ерідон»**

<b>Напрямок</b>	<b>Виконані роботи</b>
Розвиток аграрного потенціалу України	Збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва Розробка та постійне вдосконалення технологій вирощування для отримання максимальної врожайності та якості с/г культур Створення нових робочих місць Соціальний розвиток та підтримка села
Корпоративна благодійність	Будівництво амбулаторії загальної практики сімейного типу с.Почуйки Реконструкція центральної площі в с. Почуйки Ремонт Будинку культури в с. Почуйки Будівництво доріг у с. Почуйки Відкриття дитячого садочка «Калинонька» у с. Горбані Придбання музичних інструментів для художнього колективу Горбанівського сільського будинку культури Забезпечення футбольних команд для участі у районних турнірах (села: Мала Каратуль, Горбані, Помоклі, Почуйки) Організація харчування дітей Почуйківської ЗОШ І-ІІ ст Ремонт церкви в с. Пологи-Вергуни
Турбота про співробітників	Навчання та розвиток співробітників Працевлаштування молоді, спеціалістів та фахівців із конкурентоспроможним і справедливим доходом Активне дозвілля співробітників Мотиваційні програми для працівників
Турбота про довкілля	Суворе дотримання вимог екологічного законодавства, стандартів, норм і правил по охороні довкілля Впровадження інноваційних, енергозберігаючих технологій Постійне вивчення спільно з клієнтами та постачальниками можливостей мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище

*Джерело: складено автором на основі джерела [29]*

Діяльність компанії у сфері соціальної відповідальності – це внесок у розвиток аграрного потенціалу України, а також створення умов для покращення рівня життя співробітників компанії, їх сімей і суспільства в цілому.

Фахівці компанії «Ерідон» постійно працюють над розширенням доступу українських аграріїв до найкращої світової генетики сільськогосподарських культур. Зокрема, з цією метою компанія займається виробництвом насіння ряду відомих зарубіжних селекційно-генетичних компаній, використовуючи власні виробничі потужності. Виробництво насіння в компанії «Ерідон» – це повний комплекс, починаючи з закладання ділянок гібридизації, супер еліти та еліти та закінчуючи заводською доробкою

посівного матеріалу, його протруєнням та фасуванням на власному насіннєвому заводі.

Насіннєвий завод компанії «Ерідон» знаходиться у селі Почуйки, Попільнянського району, Житомирської області і був пущений в експлуатацію у 2009 році. Він устаткований обладнанням визнаного світового лідера – німецької компанії Petkus та електронно-оптичною сортувальною машиною Sortex Z+2B компанії Buhler. Завод має найвищий рівень автоматизації та комп'ютеризації всіх виробничих процесів. Його потужність складає 240 т/добу з ємністю у 6000 т одночасного зберігання насіннєвого матеріалу в силосах.

Компанія «Ерідон» для взаємовигідного партнерства пропонує сільгоспвиробникам не лише якісні продукти для агровиробництва, а й ефективні фінансові рішення, а саме: кредитування під заставу, авальовані векселя та банківські гарантії, аграрні розписки, розрахунок сільськогосподарською продукцією, форвардні контракти, платіжні термінали [29].

"Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» працює на ринку з 1993 року. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення - це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, займаємося будівництвом, інжинірингом та сільськогосподарською технікою.

Компанія навіть в складний кризовий час підтримує аграріїв України і виділяє великі кошти на кредитування розвитку агротехнологій. Компанія побудувала і ввела в експлуатацію роботизовану ферму, запустила в роботу насіннєвий завод, розвиває присутність в регіонах, будує офіси, бази, створює робочі місця, веде ефективно сучасне високотехнологічне агровиробництво, проводить величезну кількість семінарів, які називає технологічними. Аграрії тяжіють до цих знань. Компанія проводить для аграріїв мотиваційні поїздки для навчання та обміну досвідом зі своїми зарубіжними партнерами - і з

України, і за кордон (Франція, Німеччина, Нідерланди, Іспанія і т.д.). З одного боку, це змагання, з іншого - це мотивація і розуміння пріоритетності розвитку того чи іншого напрямку.

«Ерідон» має велике портфоліо продуктів засобів захисту рослин - і це не просто стандартні технології. Оскільки вона співпрацює з 12-ма світовими компаніями, може комбінувати і представляти технологію від «Ерідон» і доводити, що вона може бути суперуспішною, представляючи в господарствах високий і ефективний результат за врожайністю та якістю одержуваної продукції.

Компанія користується світовим досвідом і дослідженнями, тісно співпрацює із вченими-аграріями для того, щоб зрозуміти і побачити спосіб взаємодії продуктів і вибудовування технологічних ліній. У своїх технологіях вона застосовує продукти різних компаній і намагається знайти найкраще поєднання і найкращий комплекс.

Компанія «Ерідон» пропонує дуже широкий вибір засобів захисту рослин - від бюджетних рішень до топ-рівня. Споживач може вибрати за допомогою менеджерів і агротехнічних представників в регіонах будь-яку систему захисту рослин. У аграріїв викликають великий інтерес спільні дослідні посіви, дні поля, де можна побачити нові технології, якими забезпечує «Ерідон».

Якщо в 90-х роках велике значення мали гарні буклети і каталог, то зараз аграрії мають великий доступ до інформації - є інтернет, форуми, люди діляться своїм досвідом, компанії-виробники проводять дні поля. Багато кінцевих споживачів приходять вже з готовими технологіями, які їм дають закордонні консультанти. У таких випадках. «Ерідон» допомагає адаптувати їх до українського середовища. «Ерідон» не просто продає товар, а пропонує рішення, які можуть бути застосовані на будь-якому рівні [30].

Діяльність компанії представлена дистрибуцією 5 основних груп продукції: засоби захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, регулятори росту, поверхнево-активні речовини), насіння

польових культур (кукурудза, соняшник, ріпак, зернове сорго, льон, буряк, пшениця, люцерна, травосуміші), мінеральні добрива (аміачна селітра, нітроамофоска, тукосуміші, карбамід, сульфоамофос), кормові добавки (гранульовані корми, концентрати, престартери) та сільгосптехніка.

Ерідон має добре налагоджені партнерські відносини з такими компаніями, як: Arysta LifeSciences (Японія), BASF (Німеччина), Bayer (Німеччина), Cheminova (Данія), Chemtura AgroSolutions (США), DuPont (США), Monsanto (США), Nufarm (Австралія), Syngenta (Швейцарія) та багатьма іншими.

Найбільша частка реалізованої продукції у 2017 р. припадає на 4 компанії – лідери світового ринку ЗЗР: Сингента (23,2%), Байєр (16,1%), Басф (13,8%), Дюпон (9,9%) (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2.*

**Структура продажів компанії за постачальниками у 2017 р.**

<b>Постачальник</b>	<b>Фактична сума реалізації, \$ без ПДВ</b>	<b>% співвідношення у загальному пакеті Ерідон</b>
Сингента	51 171 544	23,2%
БАЙЄР	35 467 308	16,1%
Басф Т.О.В. ТОВ	30 526 569	13,8%
Дюпон Україна ТОВ	21 921 316	9,9%
АДАМА	17 900 231	8,1%
FMC	14 488 786	6,6%
Монсанто Україна	13 592 820	6,2%
Аріста ЛайфСайєнс	11 104 542	5,0%
ТерраВіта Україна	8 579 649	3,9%
Август-Україна	4 443 254	2,0%
Авентро Сарл	3 918 377	1,8%
Самміт-Агро Юкрейн	3 537 213	1,6%
НУФАРМ УКРАЇНА	3 501 166	1,6%
Агро-Кеми	325 947	0,15%
Доу АгроСайєнсис	92 583	0,04%
Інші	477 477	0,22%
Разом	221 048 784	100,00%

*Джерело: звітність підприємства*

«Ерідон» є лідером в Україні по дистрибуції продукції компаній: Аріста (52% продукції на ринку України), Сингента (26%), ТерраВіта (24%), Дюпон (28%), Басф (25%), Монсанто (52%), Нуфарм (34%), Самміт (26%), ФМС (98%). У 2016 р. частка компанії «Ерідон» на ринку ЗЗР України склала 29% (рис. 2.7), продажі зросли на 19% та становили 221 млн. дол. (без врахування ПДВ).

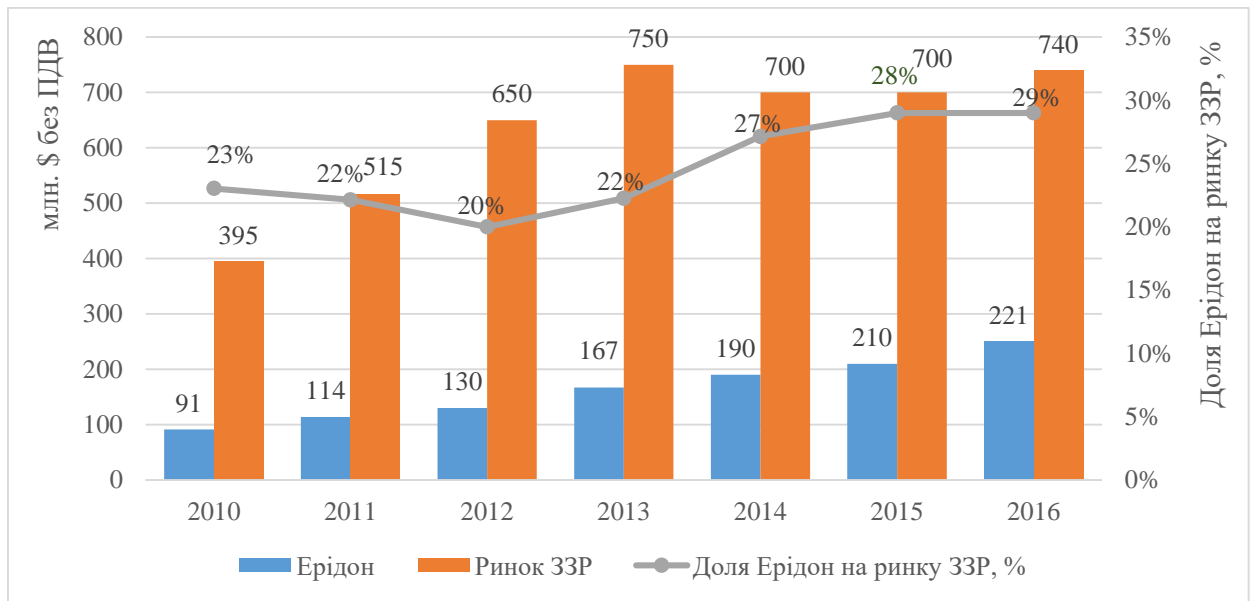


Рис. 2.7. Динаміка продажів компанії та частка на ринку ЗЗР

*Джерело: звітність підприємства*

Ріст ринку ЗЗР на 6 % спричинений декількома факторами:

- тенденція зниження долі генеричних, дешевих продуктів продовжуватися, господарства все більше обирають якісні оригінальні ЗЗР;
- відносно стабільний курс \$ на ринку;
- вільне кредитування від дистрибуторів ЗЗР;
- інтенсифікація обробітку с/г культур;
- значні опади (травень-червень) збільшили кількість обробіток фунгіцидами та гербіцидами на соняшнику та зернових.

Основними пріоритетами компанії у продажах залишаються: продаж ексклюзивних продуктів, заміна загально доступних препаратів на пріоритети (Шарда, Нуфарм, Самміт, Аріста, Август, ФМС), продаж продуктів з

критичним терміном придатності, міжсезонна робота з залишками продукції (період 15.05 – 01.07.), продаж того, що доступно на складі.

Не дивлячись на ріст долі Ерідон на ринку (рис. 2.8), йде тенденція укрупнення та посилення основних гравців ринку таких як ТДН, Агроскоп та Спектр Агро. Компанії дещо виросли в своїх долях, серйозно потиснувши більш дрібних дистрибуторів, яких також вистачає. Причини зростання це жорстка боротьба за кожного клієнта, не залежно від величини господарства та розвиток субдистрибуторів.

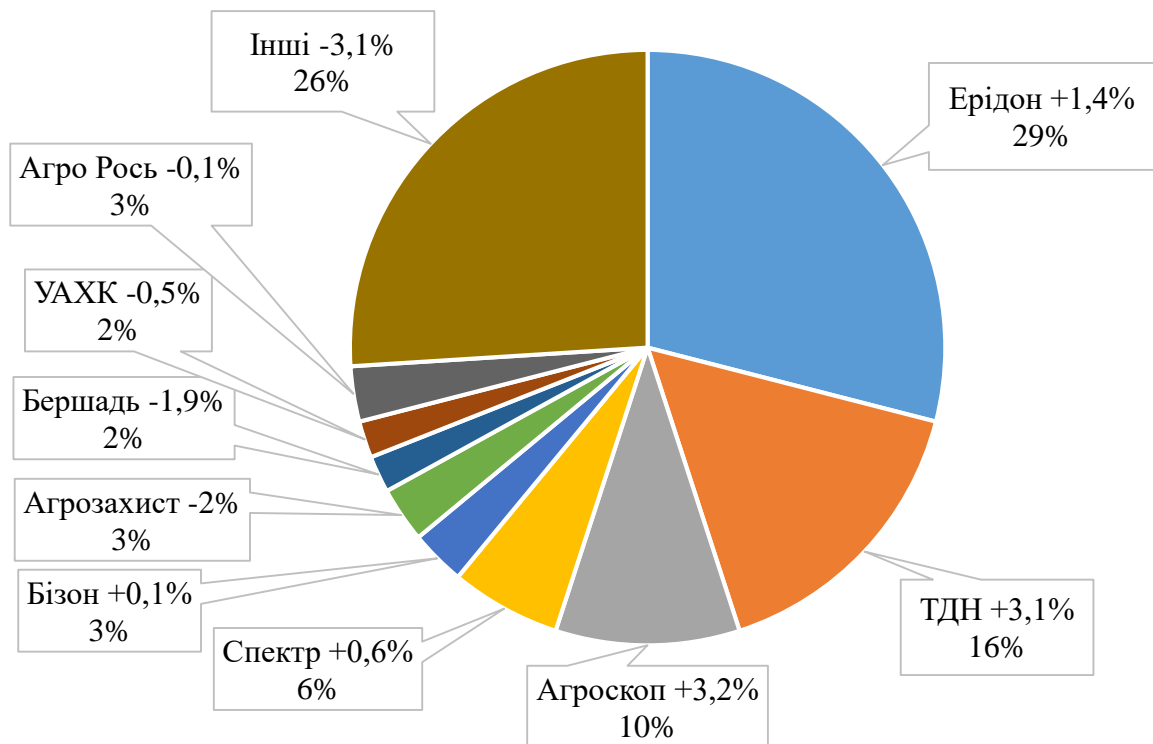


Рис. 2.8. Частка ГК «Ерідон» на ринку ЗЗР України у 2017 р.

*Джерело: внутрішня звітність підприємства*

Спостерігається суттєве падіння компанії АЗД, компанії яка мала серйозні амбіції потиснути Ерідон, має великі проблеми із розрахунками, залишками та іншими. Інші компанії такі як Бізон, Бершадь, УАХК зменшують свої долі.

Значний вплив на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку чинять фактори зовнішнього середовища. Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень



культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST — аббревіатура назв різних середовищ:

P — political and legal environment (політико-правове середовище);

E — economic environment (економічне середовище);

S — sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T — technological environment (технологічне середовище) [36].

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політико-правові. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори можуть відбиватися на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Займаючись господарською діяльністю, фірма дотримується систем законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус. Саме цей факт визначає, як саме організація має вести справи, які податки сплачувати.

У сучасних умовах в Україні підприємствам доводиться працювати в умовах високої політичної нестабільності. Виходячи з середовища в державі існують такі загрози: війна, корупція, система оподаткування, недосконала судова система та ін. Для ринку ЗЗР та ГК «Ерідон» зокрема, дана група факторів декілька років тому мала значний вплив, адже після анексії півострову Крим та початку війни на сході країни, компанії довелося закрити свої представництва на територіях, які більше не знаходяться під юрисдикцією України, а саме в таких містах: Сімферополь, Донецьк, Луганськ, Сватове (Луганської обл.).

На даний момент, ця група факторів має вплив у законодавчо-правовому аспекті. Закон України «Про пестициди і агрохімікати» не регулює всі аспекти обороту пестицидів в Україні, а особливо в частині управління життєвим циклом, контролю за оборотом, регулювання хімічних речовин,

виробництва, торгівлі, маркування, використання і транспортування. Крім цього, чинне законодавство не повністю відповідає Міжнародному Кодексу поведінки у сфері розподілу, використання пестицидів (ФАО, редакція 2013), положенням Директиви 2009/128/ ЄС щодо раціонального використання пестицидів і Регламенту ЄС 284/2013 про встановлення вимог до даних щодо засобів захисту рослин [37].

Реалізація та застосування чинного законодавства у сфері захисту рослин свідчить про те, що досить недосконалою є система реєстрації пестицидів. Вона вимагає значної оптимізації, особливо в частині формування баз даних по дозволеним та недозволеним препаратам, щодо виробників та постачальників пестицидів та інформації про сам препарат. Поки що, така інформація розміщена на різних електронних ресурсах і не завжди відповідає дійсності.

Суттєвою проблемою вітчизняного ринку ЗЗР є відсутність дієвої системи збору та утилізації тари з-під пестицидів з урахуванням європейських стандартів (потрійна промивка). Існуюча система екологічного контролю та сплати збору за утилізацію тари при перетині кордону змушує імпортерів сплачувати послуги з утилізації тари компаніям, що мають відповідні ліцензії, але не зобов'язує ці структури звітувати перед імпортерами. Це призводить до корупції і відсутності реальної утилізації [38].

Економічні. Керівництво компанії повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які мають вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень середньої заробітної плати в Україні, транспортні тарифи, нестабільність курсу валют, що спричинює коливання цін на ЗЗР, рівень інфляції, корумпована податкова система, нижчий середнього рівень економічного розвитку країни, тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: невисокий рівень освіченості працівників у с/г

сфері, мала кількість абітурієнтів, які прагнуть здобувати аграрну освіту, тому що в суспільстві існує стереотип «не престижності роботи з землею», невеликий відсоток аграріїв, які володіють менеджерськими навиками, «відтік умів», старіння нації, вплив молоді з сільської місцевості, низький рівень моральності деяких прошарків населення як у великих містах, так і в маленьких селах, визначені життєві цінності має лише невелика частина населення, всі інші навіть не задумуються над такими, високий рівень урбанізації, незначна підтримка традицій на державному рівні. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести низькі державні та середні недержавні витрати на наукові дослідження та розвиток інновацій, слаборозвинена сфера патентно-ліцензійного захисту технологій, як наслідок низький рівень фінансового самозабезпечення університетів.

У світовому хімічному класифікаторі зареєстровано понад 500 молекул для ЗЗР, на які патентний термін вже скінчився. Маючи таку базу та вітчизняних вчених у профільних аграрних інститутах, українські підприємці не вкладають мільйони в інноваційні розробки. Лівова частка українських ЗЗР - це генерики, діючі речовини яких ввозяться з КНР та Індії. На основі цих речовин місцеві виробники створюють власні препарати, препарати-копії (так звані генерики). Вони в кілька разів дешевше оригінальних, оскільки виготовляються з діючих речовин, що випускаються після закінчення терміну дії патентів розробників молекул активної речовини [28].

Оцінимо вплив кожного фактору за допомогою певної методики, яка включає оцінку ймовірності змін, впливу кожного фактору на компанію та розробимо заходи, як саме має компанія реагувати на фактори впливу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Група	Фактори	Ймовірність змін*	Вплив на компанію**	Відповідна реакція
Політичні	1.Високий рівень політичної нестабільності в суспільстві	4	2	Ерідон є членом УКАБ - організації, що разом з урядом формує аграрну політику України. Лобіювання інтересів АПК.
	2.Європейський вектор розвитку	1	2	
	3. Угоди по тарифах і торгівлі між країнами	2	3	
	4. Законодавчі акти, які впливають на діяльність підприємства	3	2	
	5. Корупція	3	2	
Економічні	1.Уповільнений розвиток економіки	4	2	Комплексні рішення для клієнтів, кредитування, знижки на насіння / добрива /ЗЗР за умови викупу врожаю
	2.Складність ведення бізнесу малими господарствами – потенційними клієнтами	3	3	
	3. Зростаючий темп інфляції	2	2	
	4.Високий рівень податкових ставок	2	2	
	5. Коливання курсу валют	2	2	
Соціальні	1.Невеликий % спеціалістів у сфері	3	3	Програми КСВ різних напрямків (освітні, просвітницько-культурні, соціальні).
	2.Не престижність професії аграрія	2	2	
	3.Відплив молоді з села	1	2	
	4.Невисокі соціальні умови життя	2	1	
	5.Невисокий рівень культури населення	3	1	
Технологічні	1.Відсутність власних розробок у сфері ЗЗР	2	2	Сприяння розвитку інновацій, залучення іноземних партнерів до інвестицій
	2.Низький рівень інвестицій у розвиток інновацій	2	1	
	3.Слабкий розвиток сфери патентно-ліцензійного захисту технологій	1	1	

\* Оцінка ймовірності зміни фактору здійснюється експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний ступінь ймовірності того, що фактор може зазнати змін, а 5 - відповідно, максимальний рівень ймовірності.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища ГК «Ерідон» за методикою PEST, бачимо, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори: серед політичних - Угоди по тарифах і торгівлі між країнами, адже

продукція, дистриб'ютором якої виступає компанія є переважно імпортною, від цього фактору залежить ціна, швидкість поставок, тощо; серед економічних - Складність ведення бізнесу малими господарствами – потенційними клієнтами, адже компанія більшою мірою співпрацює з дрібними фермерськими господарствами по всій країні, чиї можливості закуповувати нові ЗЗР та добрива залежать від отриманих прибутків у попередньому сезоні; серед соціальних - Невеликий % молодих прогресивних спеціалістів у сільському господарстві, тому що сучасна аграрна освіта в Україні не зовсім відповідає реальним потребам ринку; серед технологічних - Відсутність власних розробок у сфері ЗЗР.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ГК «Ерідон» показав, що група досить успішно протистоїть зовнішнім загрозам, має стійке положення на ринку з тенденцією зростання, є лідером серед конкурентів, має чітко визначені цілі своєї діяльності, втілює різного напрямку проекти КСВ, та паралельно розвиває декілька зовсім різних напрямків діяльності.

Розглянемо більш детально позиції основних стратегічних господарських підрозділів (СГП) ГК «Ерідон» за допомогою матриці GE/McKinsey (рис. 2.9)

У матриці McKinsey горизонтальна вісь - це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу, а вертикальна вісь - інтегральна багатофакторна оцінка привабливості ринку по даному конкретному бізнесу.

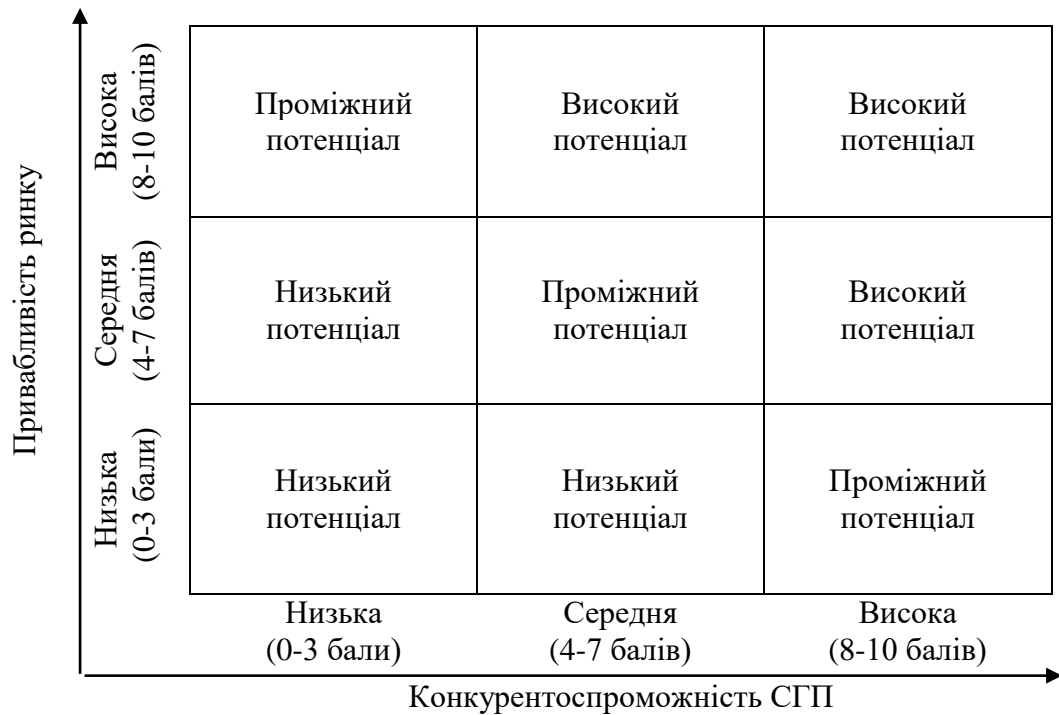


Рис. 2.9. Матриця GE/McKinsey

Джерело: [39]

Найбільш розвиненими бізнес-одиницями ГК «Ерідон» є: МПП «Фірма Ерідон» (СГП1), яка займається дистрибуцією ЗЗР, насіння, добрив, ТОВ «Ерідон-Тех» (СГП2) - дистрибуція техніки для с/г та ТОВ «Ерідон-Буд» (СГП3) - будівництво приміщень с/г призначення. Оцінимо конкурентоспроможність основних бізнесів ГК «Ерідон» за обраними критеріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

### Оцінка конкурентоспроможності бізнесів ГК «Ерідон»

№ п/ п	Критерії конкурентоспроможності	Вага	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10			Підсумкова оцінка		
			СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 1	СГП 2	СГП 3
1	Висока якість продукції	0,20	9	7	8	1,8	1,4	1,6
2	Кадрова забезпеченість	0,20	8	7	7	1,6	1,4	1,4
3	Значна ринкова частка	0,20	10	8	10	2,0	1,6	2,0
4	Рівень цін	0,25	8	7	7	2,0	1,75	1,75
5	Застосування нестандартних підходів	0,15	8	8	8	1,2	1,2	1,2
6	Загальна оцінка	1,00	8,6	7,4	8,0	8,6	7,35	7,95

Джерело: розраховано автором

Найбільш конкурентоспроможним виявився СГП1, тобто МПП «Фірма Елідон», спираючись на найвищі оцінки за критеріями «Ринкова частка» (підприємство є лідером ринку у своїй галузі) та «Рівень цін», а найменш - СГП2, тобто ТОВ «Елідон-Тех», через невеликий асортимент продукції та високу плинність кадрів.

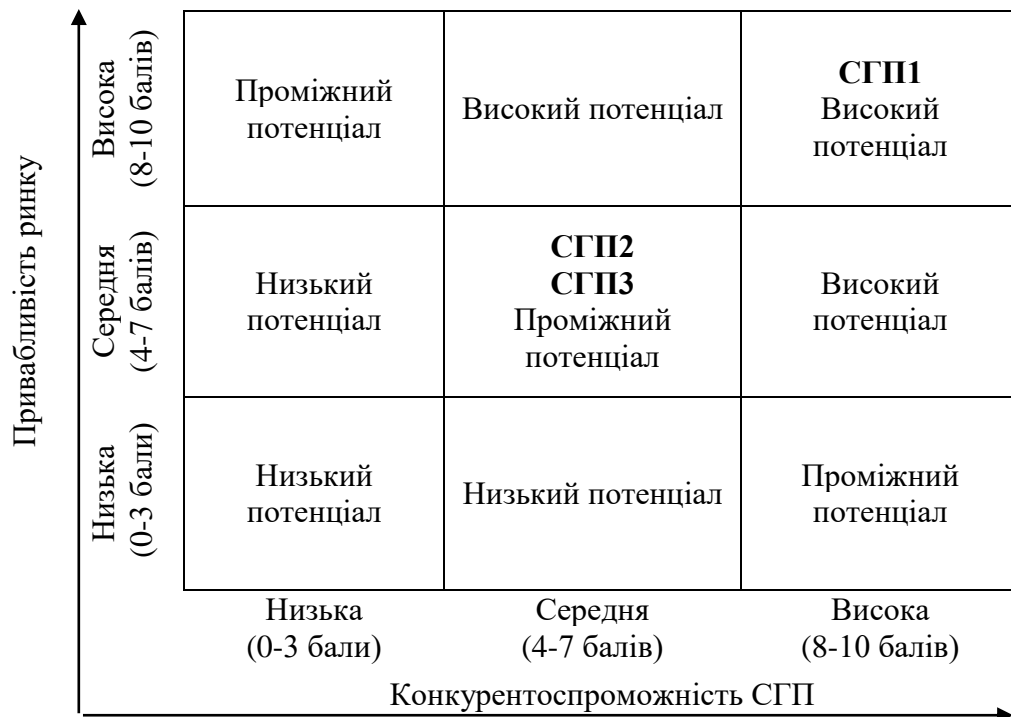
Розглянемо оцінку критеріїв привабливості ринку (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5. Оцінка привабливості ринку**

№ п/ п	Критерії привабливості ринку	Вага	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10			Підсумкова оцінка		
			СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 1	СГП 2	СГП 3
1	Високий рівень конкуренції	0,15	10	10	6	1,5	1,5	0,9
2	Високий темп росту ринку	0,15	7	6	7	1,05	0,9	1,05
3	Висока прибутковість галузі	0,25	8	7	7	2,0	1,75	1,75
4	Можливість нецінової конкуренції	0,20	8	8	8	1,6	1,6	1,6
5	Залежність від державного регулювання	0,25	8	6	5	2,0	1,5	1,25
6	Загальна зважена оцінка	1,00	8,2	7,4	6,6	8,15	7,25	6,55

*Джерело: розраховано автором*

Будуємо матрицю McKinsey для ГК «Елідон» (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Матриця GE/McKinsey**

*Джерело: складено автором*

Отже, аналізовані за методикою GE/McKinsey підприємства, які входять до структури ГК «Ерідон» розмістилися в матриці наступним чином. МПП «Фірма Ерідон» - сектор «Переможець 1». Дана позиція характеризується високою привабливістю ринку і сильною конкурентною позицією. За даним бізнесом корпорація є явним лідером, тому суть стратегії такого бізнесу - збереження і посилення позиції, в тому числі за рахунок пріоритетного інвестування. ТОВ «Ерідон-Тех» та ТОВ «Ерідон-Буд» потрапили до сектору «Проміжний 2». Позиція є "найбільш проміжною" з усіх проміжних позицій, тому їй відповідна бізнес-стратегія повинна бути середньою, тобто можливо тільки особливо виборче інвестування в дуже прибуткові і найменш ризиковані проекти.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ ГК «Ерідон» можна стверджувати, що компанією була обрана стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користуватися цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності.

### **2.3. Вибір проекту розвитку підприємства**

ГК «Ерідон» за 25 років своєї діяльності успішно реалізувала більше 50 великих проектів, таких як: організація дистриб'юторських центрів та адміністративно-складських комплексів у всіх регіонах України, освітні проекти для фермерів та сільгоспвиробників (дні поля, семінари, курси, обмін досвідом і т.д.), ексклюзивне представництво та дистрибуція на ринку України засобів захисту рослин, добрив та інших інноваційних продуктів, будівництво



та відкриття насіннєвого заводу, роботизованої молочно-товарної ферми, та багатьох проектів у рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

У лютому 2018 р. «Ерідон» спільно з компанією ADAMA (одним із світових лідерів з виробництва та постачання брендівих постпатентних засобів захисту рослин та інших продуктів хімічної промисловості) запустили Проект "Пивоварний ячмінь" у Хмельницькій, Волинській, Тернопільській, Івано-Франківській та Рівненській областях. Даний проект дозволяє сільгоспвиробникам не лише вигідно придбати всі продукти, необхідні для захисту та підживлення пивоварного ячменю, але й пропонує комплексну систему вирощування з гарантованим викупом урожаю пивоварного ячменю 2018 року.

Імплементація стратегії зростання підприємства не можлива без успішної реалізації різних проектів. Ринок засобів захисту рослин не стоїть на місці, а робить все нові виклики перед виробниками та дистриб'юторами ЗЗР, мінеральних добрив, ПАР тощо. Компанії роблять акцент на інновації, екологічність та соціальну відповідальність, реалізуючи ті чи інші проекти та програми. Лідерами у світі та Україні у цій сфері є такі компанії, як Bayer Crop Science, BASF, Syngenta, Monsanto, Du Pont та інші гіганти світового ринку ЗЗР.

На сьогоднішній день ГК «Ерідон» має потенціал та ресурси для розвитку інноваційного бізнесу. У рамках визначеної стратегії підприємству доцільно інвестувати в проекти, які дозволять розвивати нові технології, вийти на ринок з новим продуктом/послугою.

Розглянемо можливі альтернативні проекти, які могли б поповнити портфель компанії.

1. Організація агроцентру у Східному регіоні, який стане стратегічним майданчиком для випробування нових технологій та визначення особливостей застосування препаратів для ефективного захисту культур в агрокліматичних умовах Східного регіону України.

Агроцентри - це підрозділи компанії, де в виробничих умовах демонструються інтенсивні технології вирощування сільськогосподарських культур, їх висока рентабельність у порівнянні з традиційною агротехнікою. Компанія «Ерідон» тісно співпрацює з науково-дослідними установами. В результаті такої співпраці з'явилася можливість організувати власний агроцентр, розробити чіткі рекомендації щодо застосування препаратів, які пропонує компанія на культурах в різних ґрунтових і погодно-кліматичних умовах.

Основні завдання агроцентрів:

- розробка передових технологій вирощування сільськогосподарських культур;
- перевірка і адаптація світових технологій в умовах різних регіонів України;
- демонстрація економічних переваг використання технологій різного рівня інтенсивності;
- обмін досвідом і знаннями між професіоналами.

Агроцентр розширить можливості проведення польових досліджень і дасть змогу збільшити кількість інноваційних препаратів, дія яких вивчатиметься на дослідних полях. Крім того, тут регулярно відбуватимуться спеціальні семінари і Дні поля в оновленому форматі, а завдяки високотехнологічному оснащенню центру і потужній експертизі працівників обох компаній агрономи матимуть змогу опановувати нові знання та долучатися до найкращих світових практик з вирощування щедрих і здорових врожаїв.

Агроцентр матиме потужну базу польових досліджень, оскільки нині на території Полтавської області працює демоцентр компанії «Ерідон». Водночас якщо у демоцентрах відбувається тестування і демонстрація дії препаратів у порівнянні з контролем та іншими системами існуючого господарства, то агроцентри мають посилену наукову базу, виконують ширше коло завдань та володіють власною технікою для обробки ґрунту, посіву культур та догляду за

ними. Тож у новоствореному агроцентрі спеціалісти «Ерідон» матимуть змогу особливо глибоко вивчити ефективність продуктів, які представляє компанія за різних норм внесення у різні строки, а також у порівнянні з конкурентними продуктами, пристосувати технології до агрокліматичних умов регіону, здійснювати контроль фітотоксичної дії продуктів на культурні рослини та багато іншого.

Роботу нового агроцентру доцільно проводити у двох напрямках – дрібноділянкові дослідження на п'яти ключових сільськогосподарських культурах Східного регіону (озимій пшениці, ячмені, кукурудзі, соняшнику і сої) та демонстраційні поля, де представлені системи захисту «Ерідон».

Серед безперечних переваг агроцентру – географічне розташування і під'їзні шляхи для зручності аграріїв, щоб ознайомитися з інноваційними препаратами і технологіями захисту рослин «Ерідон», можливість вивчити особливості роботи препаратів в умовах регіону і професійне ставлення спеціалістів господарства, які прагнуть поширювати прогресивний досвід.

2. Будівництво високотехнологічного тепличного комбінату, як центру компетенцій в агроіндустрії, для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів та фруктів за індивідуальними запитами.

Проект відноситься до групи «зелених проектів», несе високу ступінь корпоративної і соціальної відповідальності і відповідає вимогам ощадливого або стійкого землеробства.

Чи можемо ми зробити помідор смачнішим, а бавовняне волокно міцнішим? Чи може рис приносити нам більше користі, та чи можна зробити диню такою, щоб її було легше їсти? Відповідь на всі ці питання: так! І це лише деякі з прикладів тих якостей сільськогосподарських рослин, які ми в змозі посилити.

Насправді, щороку на ринок виходить близько 70 нових видів насіння овочів, кожний з яких пропонує фермерам щонайменше одну нову властивість рослини, яка точно приверне увагу їхніх споживачів.

Проект передбачає створення методології інноваційного виробництва і власної експертизи в агросфері за рахунок створення науково-практичного навчального центру.

У перспективі дане рішення дозволить відмовитися від трудової міграції агрофахівців і спростити можливості впровадження високотехнологічних проектів в галузі сільського господарства в цілому, і в овочівництві зокрема. Локалізація власних професійних компетенцій в сільському господарстві можливих до масштабування високотехнологічного виробництва овочів для впровадження на будь-якій території.

Фермери все частіше відмовляються від добрив і пестицидів. Органічні товари вважаються безпечними для здоров'я, а постулати екологічних організацій все глибше проникають у свідомість людей.

Попит на органіку в Україні зростає вже кілька років. Більш того, підтримка виробництва натуральних продуктів без використання хімічних речовин і добрив задекларована на рівні Міністерства аграрної політики і продовольства.

Дані проекти розроблені у рамках стратегії ГК «Ерідон», та виходячи з базових принципів роботи компанії. Кожен проект є масштабним та вимагатиме повного залучення з боку кожного відділу компанії, тому вважатимемо за доцільне розглянути окремі аспекти реалізації кожного з проектів, та на основі порівняння вибрати проект, який матиме найбільший потенціал та перспективи для компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

## Порівняльна таблиця проектів для ГК «Ерідон»

Проект	Вигоди для Ерідон	Інвестиції	Ризики
Агроцентр	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення можливостей проведення польових досліджень;</li> <li>- збільшення кількості інноваційних препаратів у портфелі компанії, дія яких вивчатиметься на дослідних полях;</li> <li>- проведення спеціальних семінарів і Днів поля в оновленому форматі;</li> <li>- опанування нових знань та долучатися до найкращих світових практик з вирощування щедрих і здорових врожаїв агрономами.</li> </ul>	16 млн. дол. США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проект малоприбутковий, тому що більше науково-дослідницького характеру;</li> <li>- висока конкуренція з боку представництв в Україні іноземних лідерів галузі.</li> </ul>
Тепличний комбінат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід компанії на новий перспективний ринок слаборозвинений в Україні;</li> <li>- збільшення вартості продажу на одиницю продукції, за рахунок передового технологічного процесу, що дає стабільно високу якість продукції;</li> <li>- стійкий технологічно контрольований обсяг виробництва, мінімальні втрати, власна експертиза;</li> <li>- стійкий попит за рахунок високої якості;</li> <li>- потенційна можливість розширити географію присутності і галузевого впливу, за рахунок масштабування типових проектів.</li> </ul>	14,5 млн. дол. США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість несприйняття широким колом споживачів;</li> <li>- зростання впливу конкурентів.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

З огляду на проведене порівняння, можна побачити, що ГК «Ерідон» отримає значну користь для розвитку компанії при виборі обох проектів. Більших інвестицій вимагає проект «Агроцентр», тому що він є дуже наукомістким, потребуватиме залучення іноземних спеціалістів, закупівлі спеціального обладнання. Проте саме цей проект і є більш ризиковим і не орієнтованим не на перспективу, тому що він розрахований більше на створення в компанії власної дослідницької бази у сфері ЗЗР, оскільки

компанія раніше ніколи не займалася виробництвом ЗЗР, а виступала лише дистриб'ютором.

Саме тому, вважаємо за доцільне обрати для розвитку компанії проект «Тепличний комбінат». Він також розрахований на впровадження інноваційного напрямку в компанії, ринок на який направлений проект поки що дуже слаборозвинений в Україні, але нині швидких обертів набирають тренди на розвиток біотехнологій, здоровий спосіб життя та екологію. Звісно є ризик несприйняття вирощуваної продукції серед широкого кола споживачів та зростання впливу конкурентів, проте компанія зможе розробити конкурентну маркетингову стратегію.

Для реалізації проекту «Тепличний комбінат» ГК «Ерідон» буде доцільно створити стратегічний альянс спільно з одним із своїх партнерів-постачальників насіння та ЗЗР. Стратегічний альянс дозволить створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів і можливостей партнера, таких як ринки, технології, капітал і люди. Створення альянсу дозволить обом сторонам синергетично збільшити свої ресурси і можливості і за рахунок цього рости і розширюватися швидше і ефективніше.

Переваги стратегічних альянсів для обох сторін особливо сильно проявляються в умовах економічної нестабільності. Створення альянсу дозволить зекономити час і стрибком збільшити продуктивність, оскільки не доведеться створювати нові компетенції з нуля. Таким чином компанії зможуть концентруватися на інноваціях і своєму основному бізнесі. Це також дозволить скоротити собівартість продукції та розподілити ризики.

## **Висновки до розділу 2**

Нинішній етап розвитку сільського господарства України супроводжується загостренням низки соціально-економічних проблем. Проте навіть за несприятливих умов аграрний сектор продовжує демонструвати прийнятні темпи розвитку, що є, в першу чергу, результатом проведених

земельної та аграрної реформ. Поряд з цим, нові виклики вимагають своєчасної реакції держави, аграрної науки і практики. Від того, наскільки оперативно й ефективно вітчизняний аграрний сектор адаптується до нових умов господарювання, залежать його подальші перспективи зайняти гідне місце серед провідних виробників агропродовольчої продукції в світі.

"Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення: це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, будівництво, інжиніринг та сільськогосподарська техніка. Доля компанії на ринку дистрибуції ЗЗР складає 16% та стабільно зростає останні 7 років.

Було запропоновано 2 проекти розвитку підприємства: організація агроцентру у Східному регіоні для випробування нових технологій та визначення особливостей застосування препаратів для ефективного захисту культур в агрокліматичних умовах Східного регіону України; будівництво високотехнологічного тепличного комбінату для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів та фруктів за індивідуальними запитами.

Дослідження показало, що найперспективнішим та оптимальним для реалізації є проект №2 «Будівництво тепличного комбінату». Проект несе високу ступінь корпоративної і соціальної відповідальності і відповідає вимогам ощадливого землеробства.

### РОЗДІЛ 3

## МОДЕЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Економічне обґрунтування ефективності проекту розвитку ГК «Ерідон» та прогнозування результатів

Мета проекту «Тепличний комбінат» - будівництво високотехнологічного тепличного комбінату, як центру компетенцій в агроіндустрії, для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів за індивідуальним запитом.

Необхідні інвестиції для реалізації проекту - 14,5 млн. дол. США. Розглядається два варіанти залучення інвестицій: у вигляді грошової процентної позики зазначеної суми з високою прибутковістю; у вигляді входження інвестора в капітал підприємства шляхом придбання його частки. Інвестор може профінансувати проект в комбінованому вигляді: частково у вигляді позики, частково - придбанням частки. Інвестиції спрямовані на отримання передпроектної документації, юридичного та аудиторського супроводу і запуску проектних робіт.

Залучення інвестицій через позику передбачає внесення інвестором грошових коштів в сумі 14,5 млн. дол. США під прибутковість 40% за період 17 місяців. Повернення тіла боргу проводиться двома траншами по 7,25 млн дол. США. Виплата інвестору нарахованих відсотків здійснюється одноразово в розмірі 5,6 млн дол. США.

Залучення інвестицій через придбання частки підприємства передбачає внесення інвестором грошових коштів за договором інвестування, отримавши узгоджену частку підприємства.

Тепличний комбінат є проектом високої соціальної і фінансової вигоди. Він матиме значний вплив на поліпшення демографії та продукт здорового



способу життя: тепличний комбінат вперше в Україні запропонує споживачеві функціональні овочі як продукт здорового способу життя, в яких з медичної точки зору заздалегідь буде закладено необхідний вміст важливих для організму вітамінів і мінералів, і з'явиться можливість регулювати вміст тих чи інших корисних речовин для цільових аудиторій.

Створення методології інноваційного виробництва і власної експертизи в агроіндустрії за рахунок створення науково-практичного навчального центру на території виробничого комплексу комбінату. У перспективі дане рішення дозволить відмовитися від трудової міграції фахівців і спростити можливості впровадження високотехнологічних проектів в галузі сільського господарства в цілому, і в овочівництві зокрема. Локалізація власних професійних компетенцій в сільському господарстві можливих до масштабування. Перший в Україні «коробковий продукт» в області високотехнологічного виробництва овочів для впровадження на будь-якій території країни.

Фактори інвестиційної привабливості:

- стійка динаміка зростання споживання овочів;
- значний дефіцит внутрішнього виробництва по відношенню до існуючого попиту;
- висока прибутковість в сезон жовтень-травень.

На поточному етапі розглядається реалізація першої черги проекту, що включає в себе 15 га тепличний комбінат із зимових багатопролітних теплиць і супутніх адміністративних та інженерних споруд 16.3 га (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

#### **Будівлі та споруди комбінату**

<b>Будівля/споруда</b>	<b>Площа, га</b>
Розсадне відділення	1,5
Комплекс по вирощуванню огірків	9
Комплекс по вирощуванню томатів	4,5

Продовження табл. 3.1.

Власна генерація (міні ТЕЦ)	1,2
Сервісна зона (адмін. комплекс)	5,6
Склад для зберігання матеріально-технічних цінностей	5
Інфраструктурні об'єкти (водойми, утилізація відходів, котельня та ін.)	4,5
Всього	31,3

*Джерело: складено автором*

Загальна площа забудови першої черги проекту 31,3 га. Плановий термін будівництва і введення в експлуатацію першого етапу проекту травень 2018 - серпень 2019 рр.

Основними етапами реалізації першої черги проекту будуть: підготовка вихідної та дозвільної документації, передпроектні роботи, підготовка земельної ділянки, будівництво, монтаж, підведення комунікацій, власне введення комбінату в експлуатацію, продаж виробленої продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

### Основні етапи реалізації першої черги проекту

Етап	Результат	Тривалість
Підготовка вихідно-дозвільної документації	Отримання державної експертизи і дозволу на будівництво	5 міс.
Передпроектні роботи і підготовка земельної ділянки	Усі дослідження, генплан, тех. умови, конфігурація власної генерації, карта технологій, організація служби замовника, юридичне та аудиторське заключення	до 2 міс.
Будівничо-монтажні роботи з підведенням комунікацій	Закриття теплиці (холодний будиночок)	6 міс.
Введення в експлуатацію і запуск	Подача всіх забезпечувальних ресурсів і запуск теплиці в робочому режимі	1 міс.
Перша виручка	Перші продажі виробленої продукції	Теплиця в робочому режимі

*Джерело: складено автором*

Термін фінансування: для портфельного інвестора/кредитора - повернення вкладених коштів протягом 17 місяців. Для стратегічного інвестора і банку передбачається на строк середньозваженої окупності проекту - 3 роки.

Таблиця 3.3.

**Бюджет проекту «Тепличний комбінат»**

<b>Інвестиційні витрати</b>	<b>Всього, млн. дол. США</b>
Організаційні витрати. Передпроектна і проектна документація. Управління проектом на етапах проектування і будівництва, включаючи технічний, фінансовий та інженерний контроль.	0,17
Витрати на будівництво	1,7
Витрати на обладнання, технології і матеріали	9,63
Постійні витрати (витрати на з/п, утримання будівель і т.д.)	3
Всього	14,5

*Джерело: розраховано автором*

Ключові фактори успіху проекту «Тепличний комбінат»:

- зростаюча капіталізація і прогнозований грошовий потік - стійкий технологічно контрольований обсяг виробництва, мінімальні втрати, власна експертиза. Стійкий попит за рахунок високої якості;

- додана вартість - збільшення вартості продажу на одиницю продукції, за рахунок передового технологічного процесу, що дає стабільно високу якість продукції;

- корпоративна і соціальна відповідальність - розвиток сільськогосподарської територій в цілому, і поліпшення соціального середовища в регіоні локації підприємства зокрема. Дбайливе використання природних ресурсів в рамках сталого землеробства;

- стійкість бізнесу - технологічна гнучкість, дозволяє оперативно без додаткових капітальних витрат змінювати параметри виробництва в слід за змінами споживчого попиту. Створені капітальні активи мають тривалий термін експлуатації;

- збільшення масштабу бізнесу - потенційна можливість розширити географію присутності і галузевого впливу, за рахунок масштабування типових проектів.

Проведемо аналіз розвитку запропонованого проекту за умови настання різних сценаріїв розвитку економічного середовища. Можливі такі сценарії розвитку економічного середовища:

- песимістичний (П) – у цьому випадку всі параметри, що впливають на обсяг надходжень від проекту, досягають свого найгіршого рівня, витрати за проектом збільшуються;
- оптимістичний (О) – всі параметри, що впливають на обсяг надходжень від проекту, досягають відповідно найкращого значення з можливих, витрати за проектом зменшуються;
- найбільш імовірний (НІ) – всі параметри залишаються на розрахованому базовому рівні, тобто зберігаються сформовані на момент проведення розрахунків тенденції в економічному середовищі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Характеристика різних варіантів за умови настання різних сценаріїв**

Параметри		Комплекс по вирощуванню томатів	Комплекс по вирощуванню огірків	Всього по проекту
Площа вирощування, м <sup>2</sup>		45000	90000	135000
Урожай з 1 м <sup>2</sup> за рік, кг	П	24	60	84
	НІ	26	62,5	88,5
	О	28	65	93
Загальний урожай за рік, тон	П	1080	5400	6480
	НІ	1170	5625	6795
	О	1260	5850	7110
Середньорічна ціна за 1 кг, грн	П	50	55	-
	НІ	54	58,5	-
	О	58	62	-
Надходження від реалізації проекту (1 рік), грн	П	54000000	297000000	351000000
	НІ	63180000	329062500	392242500
	О	73080000	362700000	435780000
Витрати на реалізацію проекту (1 рік), грн	П	43848000	217620000	261468000
	НІ	37908000	197437500	235345500
	О	32400000	178200000	210600000
Прибуток від реалізації проекту (1 рік), дол. США	П	7492176	58582440	66074616
	НІ	18650736	97139250	115789986
	О	30021840	136161000	166182840

*Джерело: розраховано автором*

Як бачимо, при реалізації песимістичного сценарію розвитку економічного середовища підприємства надходження від проекту зменшуються відносно розрахованого базового значення; при реалізації оптимістичного сценарію розвитку економічного середовища – збільшуються

відносно базового значення; при реалізації найбільш імовірного сценарію – залишаються на незмінному рівні.

Витрати на реалізацію проекту, навпаки, при реалізації песимістичного сценарію збільшуються відносно розрахованого базового значення; при реалізації оптимістичного сценарію розвитку економічного середовища – зменшуються відносно базового значення; при реалізації найбільш імовірного сценарію – залишаються на незмінному рівні.

Розрахуємо планову ефективність проекту «Тепличний комбінат» (Додаток А).

Згідно проведеного прогнозу, розрахункова середньорічна виручка за проектом становитиме 22762598,2 дол. США, що забезпечить чистий середньорічний прибуток у розмірі 6719518,98 дол. США та дисконтований термін окупності 41 місяць або 3,4 роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Прогнозовані показники ефективності проекту «Тепличний комбінат»**

Показник	Величина
Розрахунковий термін комерційної діяльності, років	9
Сумарна виручка за розрахунковий термін діяльності, дол. США	204863384
Розрахункова середньорічна виручка, дол. США	22762598,2
EBITDA (середньорічна), дол. США	9105039,27
NPV, дол. США	39760477,92
DPP (дисконтований термін окупності), міс/років	41/3,4
Розрахункова ставка дисконтування, %	13
PI (індекс рентабельності)	1,49
Чистий середньорічний прибуток, дол. США	6719518,98
IRR, %	15,4

*Джерело: розраховано автором*

Оскільки  $NPV > 0$ ,  $IRR >$  ставки дисконтування,  $PI > 1$ , то можна стверджувати, що проект є рентабельним і принесе інвесторам прибуток.

Розвиток тепличних технологій протягом останніх 10 років різко популяризувався з огляду на свою перспективність і окупність. Вирощування

овочів закритого ґрунту актуальне, бо вони користуються великим попитом серед споживачів, особливо в зимовий період року.

Правильне і поетапне впровадження тепличних технологій, допоможе значно скоротити час дозрівання врожаю (до 30-35 днів), а також збільшити обсяги виробництва приблизно до 30%.

Сучасні тепличні комплекси проектують з максимальною точністю, адже від правильно вибудованого парникового ефекту будуть залежати температура всередині теплиці і кількість енергії, що витрачається.

Усередині стін теплиці теплове випромінювання перетворюється в тепло, нагріваючи теплицю зсередини. Матеріали, з яких зроблена теплиця, також впливають на здатність утримувати тепло і регулювати температуру всередині теплиці. Однак є й альтернативні джерела тепла. Наприклад, поліетиленові матеріали здатні зберегти до 50% тепла, скло - усі 60%. Найчастіше клімат-система автоматизована, контролюється спеціальними термодатчиками, які при ознаках зниження температури корегують її.

Висота теплиці також відіграє важливу роль у розвитку рослин, і інженери намагаються максимально збільшити кількість прохідного денного світла шляхом преломленої форми даху. Так сонячне світло буде з одного боку відбивати промені, з іншого - збирати енергію в світлові батареї, встановлені на даху. Своєю чергою, прогрітий за день ґрунт здатний утримувати тепло протягом ночі.

У теплиці буде створено власний мікроклімат, для підтримання якого фермери використовуватимуть біологічні засоби захисту «Ерідон» від шкідників - ос, шершнів і деякі види кліщів, які харчуються попелицями. Це зробить овочі органічними, без будь-яких домішок хімікатів і пестицидів. Всі необхідні мінеральні речовини подаватимуться через спеціальні трубки до кожного коренеплоду кожної рослини, все - в строго лімітованій кількості.

### 3.2. Обґрунтування параметрів стратегічного альянсу за участю ГК «Ерідон»

Для юридичного закріплення та визначення зобов'язань кожного з партнерів, альянс передбачає в обов'язковому порядку укладення договору між компаніями-партнерами.

Варто також детальніше розглянути вибір типу міжфірмової співпраці. Для цього скористаємося методом «Матриця альтернатив стратегічних альянсів підприємств».

Дана матриця може широко використовуватися для моніторингу та оцінки потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці. Структура матриці є наступною: критерії оцінки вибору майбутньої форми міжфірмової кооперації розташовані зліва, а конкретні види форм стратегічних альянсів зверху (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

#### Матриця альтернатив вибору виду стратегічного альянсу за участі ГК «Ерідон»

Види альянсів	Комплементарний альянс	Інтеграційний альянс	Псевдо-концентраційний альянс	Об'єднання економічних інтересів
Критерії				
Розмір ринку	2	1	3	2
Додаткове фінансування	1	2	3	1
Рівень конкуренції	3	3	3	3
Рівень оновлення технологій	1	1	3	1
Державне регулювання	3	3	2	3
Ринок збуту	3	1	3	1
Витрати на НДДКР	3	1	3	1
Наявність торговельних бар'єрів	3	3	1	3
Доступ до фінансових ресурсів	1	1	2	1

Продовження табл. 3.6.

Складність реалізації	2	3	2	1
Невизначеність і ризик	3	3	3	1
Загальні кількість балів	25	22	28	18

*Джерело: складено автором*

Для вибору типу стратегічної співпраці було розглянуто 4 види альянсів, які найбільше підходять саме для конкретних підприємств в рамках обраного проекту, а саме: комплементарний альянс, інтеграційний альянс, псевдо концентраційний альянс та об'єднання економічних інтересів. Кожен варіант має свій вплив на інтереси сторін і відноситься до різних рівнів прийнятності. Кожну клітинку в матриці альтернатив стратегічних альянсів підприємств було оцінено за такою шкалою:

- 3 - висока привабливість;
- 2 - помірна привабливість;
- 1 - низька привабливість.

Таким чином, оцінивши запропоновані критерії, робимо висновок, що для компанії Елідон буде не вигідно укласти угоду по об'єднанню економічних інтересів. При цьому типі міжфірмової кооперації підприємству доведеться зробити значні капіталовкладення в наукові розробки нового зразка продукції. Даний проект буде супроводжуватися високим ступенем невизначеності і ризику, так як виникають складнощі з утворенням юридичної особи, до якої увійдуть декілька учасників. У даному випадку компанії для досягнення поставлених цілей (розширити асортиментний портфель і збільшити частку ринку) буде набагато вигідніше реалізовувати проект самостійно.

Найбільш вигідно для компаній Елідон заключити стратегічний альянс з транснаціональною компанією. Оцінка основних критеріїв показала, що даний альянс життєздатний, так як передбачуваний партнер має широку номенклатурну лінійку (виробництво насіння, пакувальних матеріалів, засобів захисту рослин, регуляторів росту). Єдиним нюансом в даній угоді може



виступити наявністю торгових бар'єрів між країнами, але цей недолік компенсується синергетичним ефектом від співпраці. Таким чином, компанія Ерідон, отримавши нові технології і реалізувавши проект, зможе вийти на український ринок з новим продуктом.

Останнє десятиліття все частіше проявляється такий парадокс: участь в альянсах забезпечує майже третину виручки компаній, а втрати від невдалої співпраці коливаються в межах від 60% до 70%. Рекомендації від експертів говорять: потрібно не лише розробити бізнес-план, але і підкріпити його договором, визначити показники, за якими буде проводитися оцінка діяльності альянсу та обов'язково розробити систему управління відносинами з партнером по альянсу.

Саме тому, вибір партнера для створення альянсу дуже важливий крок. Основними критеріями для вибору партнера по альянсу є: сумісність партнерів (співставність долі на ринку, розміру компаній, маркетингових стратегій, об'ємів продажів, сумісність мотивів та цілей, співпадіння корпоративних культур, тощо); здібності партнера (ринкова сила, рівень технологічного розвитку і просування свого товару на ринку); еквівалентність взаємних зобов'язань.

Розглянемо декілька компаній, з якими у ГК «Ерідон» уже добре налагоджені відносини у плані проведення днів поля, семінарів та дистрибуції продукції, і які могли б стати надійним партнером в рамках стратегічного альянсу [25].

Лідерами в насінництві та овочівництві в Україні є такі іноземні компанії: швейцарська компанія Syngenta, підрозділ німецької компанії Bayer, який займається селекцією рослин та виробництвом насіння - Bayer Crop Science та дочірня компанія світового лідера у сфері біотехнологій рослин Monsanto Company - Seminis.

Порівняємо ці компанії за обраними критеріями (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

**Вибір партнера для створення альянсу**

	<b>Syngenta</b>	<b>Bayer Crop Science</b>	<b>Seminis</b>
<b>Доля на ринку України</b>	23%	21%	15%
<b>Обсяг продажів</b>	425 млн. дол. США	402 млн. дол. США	137 млн. дол. США
<b>Технологічний розвиток</b>	«Сингента» — світовий лідер у виробництві ЗЗР та насіння. Поряд із виробництвом насіння компанія інтегрує весь цикл роботи з ним: селекція, виробництво, підготовка та продаж. «Сингента» пропонує готові системи захисту й антірезистентні програми для різних культур, розробляє і впроваджує у виробництво принципово нове сільськогосподарське обладнання. Щодня компанія витрачає 2 млн. дол. США на розробку нової продукції та технологій.	Компанія інвестує приблизно 10% річного прибутку у дослідження та розвиток, що у 2017 році становило близько 1,2 млрд. євро. Компанія - лідер з інновацій у своїй галузі. Мета полягає у розробці перших та найкращих у своєму класі рішень у сфері насінництва, а також хімічного та біологічного захисту врожаю.	Компанія надає сільськогосподарські рішення — від селекції рослин до точного землеробства, від біохімії до захисту рослин та аналізу врожайності, — котрі підвищують врожайність і рівень життя. Компанія інвестує у наукові дослідження понад 1 млрд. дол. США на рік. Більше половини коштів, спрямованих на наукові дослідження, йде на розробку новаторських технологій, не пов'язаних з генними модифікаціями.
<b>Стратегія компанії</b>	Думати як аграрій: впроваджувати інновації, диференціювати, підвищувати ефективність, випереджати	Наука задля кращого життя через лідерство, інтеграцію, гнучкість та ефективність	Люди, які вирощують продукти, котрі ми щодня споживаємо, можуть досягти успіху лише за умови, що матимуть доступ до насіння найвищого гатунку, професійної підтримки та технічних ноу-хау гідного рівня.

*Джерело: складено автором на основі джерел [26, 27, 28]*

З огляду на розглянуті фактори, найбільш сумісною з «Ерідон» для створення стратегічного альянсу є компанія Syngenta, тому що, не зважаючи на всі переваги та значний досвід в овочівництві, компанія Seminis починаю з 2015 р. почала швидкими темпами втрачати позиції на ринку України, а Bayer

збирається продати весь напрям насінництва іншій компанії, тому значно високі ризики створення альянсу з цими компаніями. Розглянемо проект створення міжнародного стратегічного альянсу за участю ГК «Ерідон» та швейцарської компанії Syngenta.

Від часу свого заснування Syngenta досягла значних успіхів і на сьогоднішній день є одним із лідерів світового агробізнесу, який оцінюється у понад 60 мільярдів доларів. До портфоліо компанії входить понад 80 засобів захисту рослин, а також велика кількість гібридів і сортів насіння польових та овочевих культур. В українському відділенні компанії працює більше 300 фахівців, серед яких багато кандидатів сільськогосподарських наук. Метою компанії Syngenta в Україні є пропозиція комплексних рішень для українських аграріїв та партнерство, якому віддають перевагу українські та міжнародні компанії. Компанію Syngenta вирізняє високоякісна продукція, інтегрований підхід до вирішення поставлених завдань та використання переваг сільського господарства України. Syngenta є також світовим лідером насіннєвого бізнесу. Пропонуючи широкий спектр насіння овочевих культур сільгоспвиробникам. Компанія створює гібриди, які дають стабільний та високоякісний урожай.

Щодо структури менеджменту майбутнього альянсу, то обов'язково необхідно створити управляючий комітет, який буде здійснювати контроль та підтримку співпраці, вирішувати основні питання, які виникатимуть межах співпраці (рис. 3.1).

Управляючий комітет, що складатиметься з трьох представників ГК «Ерідон» і трьох представників Syngenta, займатиметься розробкою довгострокової і середньострокової стратегій розвитку альянсу, здійснюючи також контроль і підтримку робочих груп. Під управлінням цього комітету знаходитимуться два відділи: ESGO (Eridon-Syngenta Greenhouse Organization) і ESTI (Eridon-Syngenta Technology Interchange), метою яких буде організація роботи тепличного комбінату і стратегії розвитку взаємообміну технологіями у сфері овочівництва та тепличних технологій.

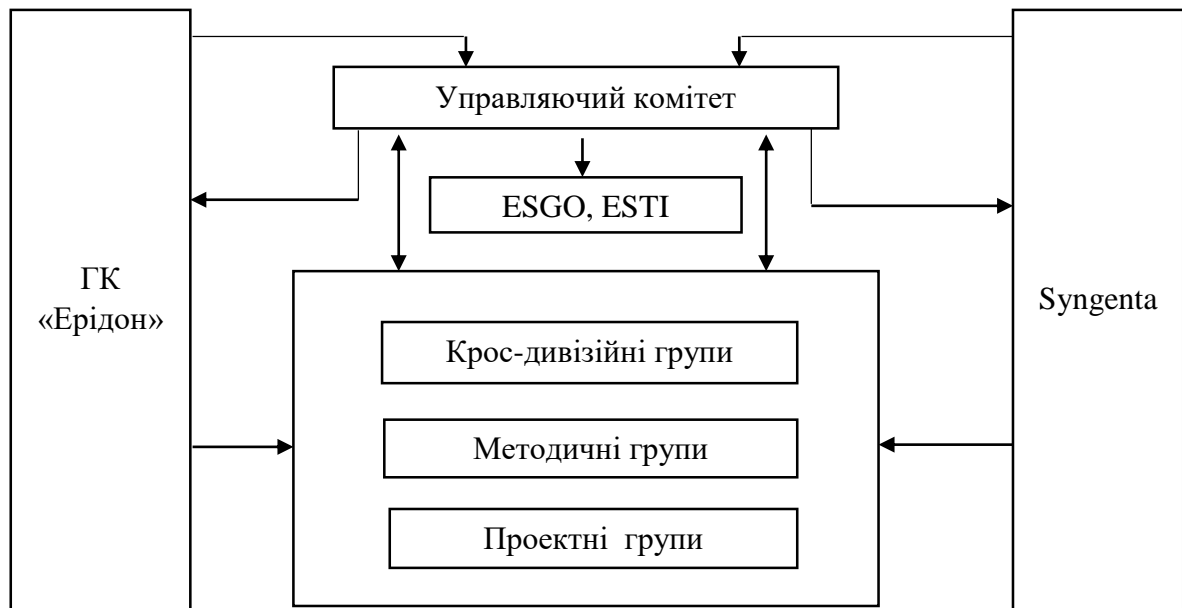


Рис. 3.1. Структура управління альянсом

*Джерело: розроблено автором*

Для координації спільної діяльності в рамках альянсу буде організовано координаційне бюро, яке надає звітність управляючому комітету і координуватиме дії підзвітних комітетів. Для максимально можливого об'єднання функцій в рамках альянсу можна виділити наступні групи:

- крос-дивізійні групи, які розробляють дизайн, здійснюють запуск, розробку і інжиніринг, роботи, пов'язані з закупівлями і виробництвом;
- методичні групи оптимізують процеси, розробляють стандарти менеджменту, контролю якості, здійснюють R&D;
- проектні групи – це команди, створені під позапланові спеціальні потреби в рамках діяльності альянсу.

Основними етапами реалізації даного проекту є: затвердження проекту, аналіз ринку, створення альянсу, будівництво тепличного комплексу, отримання першої виручки (табл. 3.8). Звісно, на цьому сам альянс не припинить свою роботу. Дані роботи по проекту були виокремлені для визначення меж реалізації проекту та задля здійснення необхідних підрахунків ефективності та терміну окупності проекту.

Таблиця 3.8.

## Характеристика й параметри робіт проекту

№ п/п	Назва роботи	Тривалість роботи, період міс.	Попередня робота
<b>1.</b>	<b>Затвердження проекту</b>	<b>1</b>	-
1.1.	Презентація концепції проекту		-
1.2.	Обговорення необхідності реалізації проекту		1.1
1.3.	Затвердження проекту		1.2
<b>2.</b>	<b>Аналіз ринку</b>	<b>1</b>	<b>1.3</b>
2.1.	Аналіз попиту на обрану продукцію на ринку України		1.3
2.2.	Аналіз клієнтської бази		1.3
2.3.	Визначення можливих партнерів по альянсу		1.3
<b>3.</b>	<b>Створення альянсу</b>	<b>2-4</b>	<b>2.1, 2.2, 2.3</b>
3.1.	Проведення переговорів		2.1, 2.2, 2.3
3.2.	Підписання контракту		3.1
3.3.	Організація роботи альянсу		3.2
<b>4.</b>	<b>Будівництво тепличного комплексу</b>	<b>5-18</b>	<b>3.3</b>
4.1.	Підготовка документації		3.3
4.2.	Передпроектні роботи і підготовка земельної ділянки		4.1
4.3.	Будівничо-монтажні роботи		4.2
4.4.	Введення в експлуатацію і запуск		4.3
<b>5.</b>	<b>Перша виручка</b>	<b>19-20</b>	<b>4.4</b>

*Джерело: розроблено автором*

Роботи проекту виділені у відповідності з життєвим циклом проекту, але не альянсу. Після реалізації першої партії продукції, тепличний комбінат буде продовжувати свою роботу, поглиблюватиметься співпраця між партнерами, вони зможуть досягати спільні цілі.

Міжнародний стратегічний альянс Syngenta-Ерідон направлений на довгострокову співпрацю та забезпечення вигод кожної з компаній (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

## Очікувані вигоди від альянсу ГК «Ерідон»-Syngenta

ГК «Ерідон»	Syngenta
Вихід на новий ринок	Вихід на новий ринок
Розширення асортиментного портфелю	Зміцнення конкурентних позицій на українському ринку
Нові технології	Збільшення клієнтської бази
Збільшення об'ємів продажів	Підвищення рентабельності
Зростання іміджу компанії	Зростання іміджу компанії

*Джерело: складено автором*

Міжнародний стратегічний альянс ГК «Ерідон» - Syngenta направлений на посилення позицій компанії Ерідон на українському ринку засобів захисту рослин, шляхом реалізації проекту будівництва високотехнологічного тепличного комбінату для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів за індивідуальними запитами. Альянс направлений на довгострокову співпрацю та забезпечення вигод кожної з компаній.

Реалізація проекту в альянсі дозволить прискорити роботи, збільшити прибутковість через економію на витратах, диверсифікувати зони відповідальності з метою мінімізації ризику.

Можна сказати, що економія на витратах – це одна з найбільш очевидних кінцевих вигод від створення таких стратегічних альянсів (рис. 3.2).

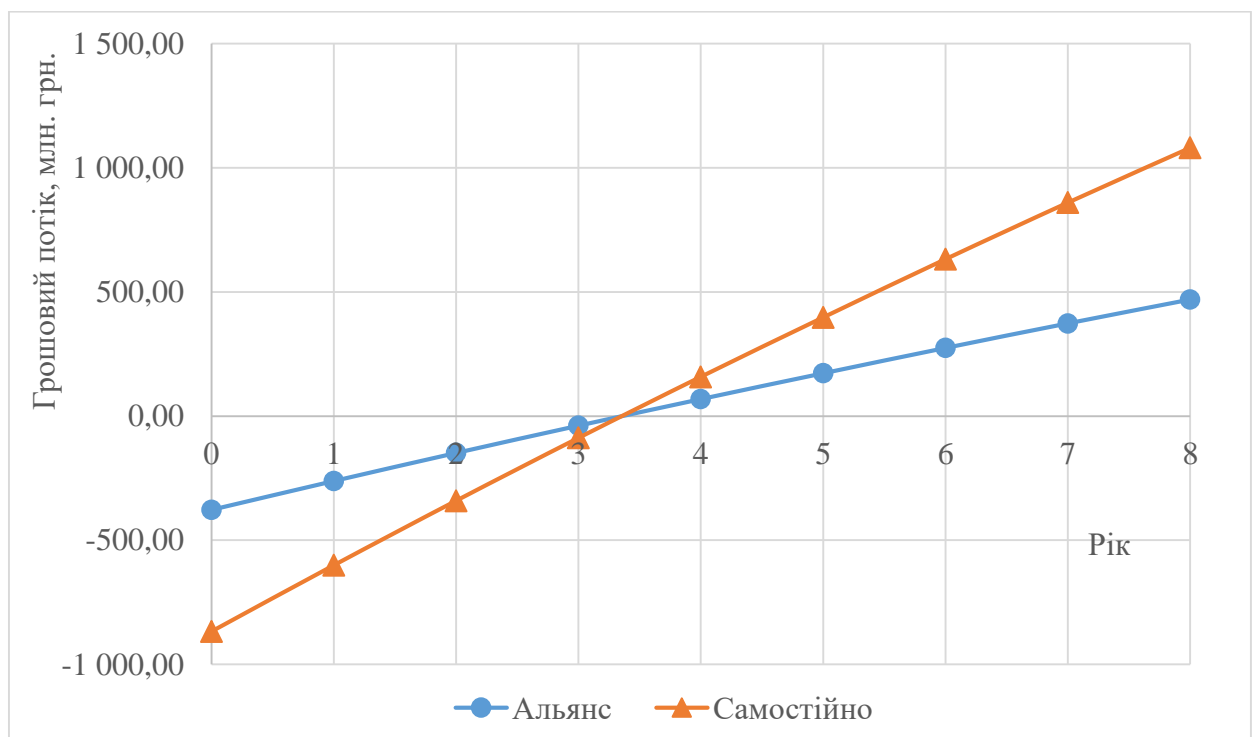


Рис. 3.2. Економія від реалізації проекту в альянсі

*Джерело: складено автором*

Розрахуємо ефективність створення запропонованого альянсу на основі доходного підходу до оцінки ефекту синергії, який, дозволяє найбільш точно та комплексно оцінити ефективність співпраці у межах міжнародного

стратегічного альянсу, використовуючи алгоритм кількісної оцінки сумарного ефекту синергії на основі методу дисконтування грошових потоків:

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex - \Delta M + \Delta Debt \quad (3.1),$$

де  $\Delta FCFE$  (free cash flow to equity) – потік грошових коштів для власників;

$\Delta S$  (sales) – приріст виручки від реалізації (за рахунок збільшення обсягів продажів у фізичному вимірі, виходу на нових клієнтів, поліпшення якості продукції і послуг, посилення конкурентної позиції об'єднаної компанії тощо);

$\Delta C$  (costs) – економія на операційних витратах (завдяки економії на масштабах випуску продукції і новим можливостям зростання);

$\Delta T$  (tax) – економія на податку на прибуток (за рахунок оптимізації податкових виплат і зниження ефективної ставки оподаткування прибутків);

$\Delta NWC$  (net working capital),  $\Delta Capex$  (capital expenditure) – відповідно економія на інвестиціях в оборотний капітал та економія на капіталовкладеннях (за рахунок економії на масштабах випуску і гнучкості);

$\Delta M$  (Management) – економія витрат на управління;

$\Delta Debt$  – зміна чистого боргу з урахуванням фінансової синергії, яка пов'язана з поліпшенням доступу до кредитних ресурсів (включає витрати на виплату відсотків за боргами і погашення основної суми боргу в розрахунку на рік, а також приріст позикового довгострокового капіталу у відповідному періоді).

Розглянутий доходний підхід до кількісної оцінки сумарного синергетичного ефекту на основі методу дисконтування грошових потоків дозволяє провести найбільш комплексну оцінку синергії, що включає ринкову ( $\Delta S$ ); операційну ( $\Delta C$  та  $\Delta S$ ); фінансову ( $\Delta Debt$ ); інвестиційну ( $\Delta NWC$  і  $\Delta Capex$ ),  $\Delta M$  (Management) – економія витрат на управління (Додаток Б).

Проте на даний момент вважаємо неможливим надати прогнозовані значення усіх зазначених параметрів, виходячи з відсутності повноти інформації, необхідної для розрахунку деяких показників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

**Показники розрахунку ефективності роботи альянсу**

Роки	Приріст виручки від реалізації, грн.	Економія на операційних витратах, грн.	Економія на податку на прибуток, грн.
1	174330000	203966100	33042508
2	191763000	224362710	36346759
3	210939300	246798981	39981435
4	232033230	271478879,1	43979578
5	255236553	298626767	48377536
6	280760208	328489443,7	53215290
7	308836229	361338388,1	58536819
8	339719852	397472226,9	64390501
9	373691837	437219449,6	70829551

*Джерело: розраховано автором*

Відповідно до проведених підрахунків, реалізація даного проекту разом із партнером по стратегічному альянсу дозволить скоротити на операційні витрати на 43,48% або 106528959,4 дол. США та збільшити сумарний обсяг виручки за плановий термін реалізації проекту на 55,56% або 91050392,68 дол. США, завдяки використанню ресурсів обох компаній, розподілу витрат та ризиків між партнерами.

### **3.3. Ризики входження до міжнародного стратегічного альянсу та напрямки їх зменшення**

Для України стратегічні альянси підприємств є відносно новим організаційними формами, що з'явилися приблизно у 2000-му році. Проте вже можна виявити певні особливості їх формування, мотиви створення, стратегічні орієнтири, відмінності, переваги і недоліки їх функціонування.

Найбільша кількість альянсів зарубіжними компаніями формується в автомобілебудівній, авіаційній, фармацевтичній галузях, галузі телекомунікацій та інформаційних технологій. Машинобудівні підприємства одними з перших в Україні почали формувати такого роду об'єднання. Їхніми стратегічними партнерами виступали західні компанії. Формування альянсів



було зумовлено потребою пошуку іноземних замовлень. Так, протягом тривалого часу ПАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод» виробляє металургійне обладнання для Siemens та Voest Alpine, обладнання для цеху покриття металів одного з крупних російських металургійних комбінатів – ВАТ «Северсталь» (м. Череповець) [31].

Лідером української автомобільної промисловості за кількістю спільних проектів вважають Запорізький автомобілебудівний завод, який є партнером DaimlerChrysler (Німеччина, США), Волзького автомобільного заводу (Росія), GM «Opel» (Німеччина), Chery (Китай) та Kia Motors (Південна Корея).

У розвитку вітчизняної фармацевтики нова фаза, пов'язана зі співробітництвом компаній, почалася з об'єднання ВАТ «Галичфарм» – лідера з виробництва препаратів на рослинній основі, та ВАТ «Київмедпрепарат» – найбільшого українського виробника антибіотиків. Ними було започатковано корпорацію «Артеріум», яка нині є одним з провідних виробників лікарських засобів в Україні. У квітні 2007 року ПАТ «Фармацевтична фірма „Дарниця”» та європейський концерн «Шерінг» оголосили про створення міжнародного стратегічного альянсу.

Банківський та страховий сектори в Україні вважають одними з найбільш перспективних для формування стратегічних альянсів. У липні–вересні 2007 року УкрСиббанк та французька страхова компанія AXA SA домовились про купівлю 99% акцій української страхової компанії «ВЕСКО». В червні AXA оголосила про купівлю 50% пакета акцій страхової компанії Український страховий альянс у УкрСиббанку [31].

Особливий інтерес для України становлять міжнародні стратегічні альянси у галузі інформаційних технологій. Провідні транснаціональні корпорації залучаються у міжнародні альянси з невеликими компаніями для розроблення нової складної продукції. У кінцевому рахунку компанія-розробник отримує певні вигоди у формі відсотків від продажів, отримання нового сучасного технічного обладнання, доступу до наукових розроблень, отримання працівниками нового досвіду через тренінги, які проводять ТНК.

Значна частина українських компаній у галузі інформаційних технологій співпрацює з провідними транснаціональними корпораціями. Серед найактивніших транснаціональних корпорацій, які залучені у стратегічні альянси з українськими компаніями, є Microsoft, IBM, Siemens, Nokia та інші. Досить розгалуженою є мережа міжнародних стратегічних альянсів компанії Microsoft. На території України компанія співпрацює зі значною кількістю компаній, які розподіляються на 11 партнерських груп і охоплюють такі сфери діяльності: вдосконалення інфраструктури, бізнес-процес та інтеграція, рішення з управління даними, програмне забезпечення, рішення з інфраструктури мережі. Серед основних стратегічних партнерів компанії Microsoft в Україні можна вирізнити компанії ASBISIS-Україна, корпорацію Квазар-Мікро, MONT Україна, MKS Ltd., Ай Ті Про, ДП «Е-Консалтинг», ПАТ «Пріоком», корпорацію «ІНКОМ», ТОВ «ЕКомТех» та інші.

За висновками експертів, такі фактори як привабливість українських ринків, можливість доступу до дешевих ресурсів, невдачі M&A сприятимуть поширенню стратегічних альянсів в Україні. Проте, політична і правова нестабільність у країні, невідповідність практики ведення бізнесу та неготовність українських менеджерів значно перешкоджають їх формуванню. Статистичне визначення кількості стратегічних альянсів підприємств в Україні ускладнює відсутність в українському законодавстві визначення форми такого об'єднання підприємств.

В Україні найбільш привабливими галузями для утворення альянсів є сфера послуг (18%), де найбільш поширеними є торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, а також операції із нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємствам, далі йде переробна промисловість – 14% та будівництво – 6,8%. У міжгалузевих альянсах найбільш альянсомісткими галузями у сфері послуг є бізнес-послуги (НДДКР, фінанси) і телекомунікації, а у сфері виробництва – програмне забезпечення та комп'ютери/електроніка.

В українському бізнес середовищі дуже часто головним мотивом при укладанні угод чи здійсненні нових придбань є особистісні інтереси окремих бізнесменів чи бізнес груп, які прагнуть закріпити за собою, а в деякій мірі і монополізувати владу одразу у кількох галузевих напрямках. Так, зростанням за рахунок нових придбань відзначилися: SCM Group (100% акцій належить Р.Ахметову) угодами у банківському секторі, Group DF (власник – Д.Фірташ) у хімічній промисловості, виробництві титану, газовому та банківському секторах, група «Приват» на чолі з Ігорем Коломойським та інші. За таких обставин іноземні інвестори не дуже поспішають вкладати свої кошти в українську економіку. Крім того, наявність корупції, погане регуляторне середовище, складнощі у банківському секторі та нерозвинений фондовий ринок не сприяють купівлі українських активів.

Відповідно виникає асиметричність стратегічних орієнтирів при формуванні партнерських відносин з іноземними компаніями. Західні компанії в основному залучають українські підприємства в ролі регіональних дистриб'юторів продукції. Іноземні партнери зацікавлені, перш за все, у дешевій робочій силі, можливості входу на нові ринки та полегшенні схеми збуту продукції, що загалом забезпечує реалізацію окремих стратегічних цілей західних компаній.

У економіці України можна виокремити стратегічні альянси ТНК, що формуються за участю українських ТНК, а також взаємозв'язки між іноземними ТНК та вітчизняними бізнес-структурами, що відповідають більшості критеріїв стратегічних альянсів.

Співробітництво вітчизняного бізнесу з іноземними ТНК через формування стратегічних альянсів супроводжується низкою переваг: доступ національних компаній до ресурсів та нових ринків, завантаження виробничих потужностей та забезпечення обсягів виробничої діяльності, інтеграція у світову економіку та систему світогосподарських зв'язків, доступ до технологій, інновацій (переважно сфери управління), досвіду та сучасної практики ведення бізнесу. Але отримання максимальних синергетичних

ефектів унеможлиблюється за рахунок відставання у технологічності та розвитку вітчизняних бізнес-структур від світових ТНК-лідерів. Це зумовлює й той факт, що у багатьох випадках співпраця для української сторони є стратегічно важливою, а для іноземного партнера – ні.

Одним з найбільш відомих прикладів використання всіх недосконалостей системи ведення бізнесу в Україні, є утворення СП «Світоч» в рамках альянсу між компанією Nestlé та ЗАТ «Світоч», що завершилися суспільними протиріччями, судовими позовами та деструктивним впливом на національну економіку. Дії Nestlé, що суперечили інтересам України: придбання акцій у робітників виключно за мінімальною ціною (75 грн за акцію замість номінальної вартості у 185 грн); заохочення махінацій з розподілу статутного фонду, зокрема спонукання до реорганізації ЗАТ «Світоч» зі значним заниженням вартості майна, як наслідок – знецінення підприємства майже у 2 рази (2/3 майна було викуплено за 66 млн грн., хоча реальна вартість становила близько 120 млн грн.); продаж частини активів замість їх модернізації; скорочення робочих місць; введення робочих змін по 12 годин та скорочення тривалості перерв для працівників конвеєрних ліній. Такі дії вилилися у низку судових позовів проти ТНК-інвестора [32].

Отже, Україна повинна урегулювати на законодавчому рівні питання, пов'язані з можливими зловживаннями з боку інвесторів, а не сподіватися на їх соціальну відповідальність, а також посилити тиск з боку громадянського суспільства. Тільки у такому випадку стратегічні альянси перетворяться на дієвий інструмент розвитку національної економіки, а залучені інвестиції супроводжуватимуться позитивними ефектами.

Ще одним прикладом впливу негативних факторів внутрішнього середовища, що стримують залучення вітчизняних бізнес-структур до співпраці з ТНК, є тиск на Chevron, ExxonMobil та Royal Dutch Shell з боку представників української влади з метою їх долучення до корупційних та тіньових схем. Негативні фактори – зловживання повноваженнями, корупція та бюрократія.

У 2012 р. в Україні проводилися конкурси на укладення угод з розподілу вуглеводнів. Однією з умов був спільний видобуток сланцевого газу зі спільними підприємствами ТОВ «Надра Юзівська» та ТОВ «Надра Олеська», утвореними НАК «Надра України» та «СПК-геосервіс», а також ТОВ «Надра шельф», утвореним НАК «Надра України» та «Геосервіс чауда». «СПК-геосервіс» та «Геосервіс чауда» мали тіньове походження і їх пов'язували з відмиванням коштів на рівні вищого державного керівництва [33]. Така співпраця передбачала утворення стратегічного альянсу зі спільної виробничої діяльності ТНК та українських компаній, але його ефективність для національної економіки була б мінімальною, що пов'язано із функціонуванням корупційних схем та відмиванням коштів.

У 2013–2014 рр. формування нових стратегічних альянсів ТНК за участю вітчизняного бізнесу не спостерігалось, що пов'язано зі зниженням інвестиційної привабливості України через динамічний спад національної економіки, проведенням антитерористичної операції та конфронтації з Росією на міжнародній арені. Поряд з тим, продовжувалося співробітництво у межах вже функціонуючих альянсів.

Українські підприємства на сучасному етапі здійснюють пошук можливостей для співпраці, однак насамперед з українськими підприємствами. Вхідження до альянсів з іноземними підприємствами обмежується досягнутим рівнем розвитку, ресурсними обмеженнями, привабливістю для потенційних партнерів.

Оцінюючи перспективи участі у міжнародних стратегічних альянсах українських підприємств, варто наголосити на ключовій проблемі – невідповідності рівня розвитку. Системні проблеми, які стосуються низького рівня інноваційної активності та загалом конкурентоспроможності українських підприємств. Ефект від стратегічних альянсів виникає у разі, коли учасники є зіставними за рівнем технологічного розвитку, ресурсного забезпечення, ринкової значущості. Відповідно забезпечення всебічного розвитку підприємства (технологічного, організаційного, економічного,

кадрового) дасть можливість із часом стати учасником міжнародних альянсів на принципах рівності та ефективності [40].

Саме тому, дуже важливо проаналізувати ризики запропонованого проекту створення міжнародного стратегічного альянсу між українською ГК «Ерідон» та швейцарською компанією Syngenta. Метою аналізу проектних ризиків є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення.

Для початку, проведемо оцінку ризиків реалізації проекту «Тепличний комбінат» за методикою STAR (Додаток В). Авторами системи є професори Колумбійського й Пенсильванського університетів. Розроблена ними система заснована на багаторічному досвіді співробітництва з такими підприємствами, як «DuPont», «Intel», «Hewlett-Packard», «General Electric», IBM, «Citibank», «Matsushita», «Texas Instrument» та інші.

За визначеними оцінками ризиків з урахуванням їх важливості, можна зробити висновок, що загальний рівень ризикованості проекту як сума отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості всіх факторів всіх груп ризиків становитиме 49,6. А отже, даний проект має низький рівень ризику.

Визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків (табл. 3.11). Для цього використовуємо формулу:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i \quad (3.2),$$

де  $W$  – середньозважена оцінка групи ризиків;

$B_i$  – показник важливості фактору  $i$ ;

$W_i$  – експертна бальна оцінка ризику по фактору  $i$ ;

$n$  – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Таблиця 3.11.

Група ризиків	$\sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i$	n	W
1	6,1	3	2,03
2	1,3	2	0,65
3	8,4	2	4,20
4	4,7	3	1,57
5	8,7	7	1,24
6	15,6	7	2,23
7	4,8	9	0,53

*Джерело: розраховано автором*

Отже, найбільшу увагу варто зосередити на ризиках групи 3 – Ризики, пов’язані з характером конкуренції та групи 6 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту. Для її зменшення варто здійснити глибоке дослідження конкурентів на ринку, досягнення найвищих стандартів якості продукції, підвищення репутації через досягнення поставлених цілей, формування робочої групи з висококваліфікованих працівників; налагодити роботи маркетингового відділу задля забезпечення якісної оцінки попиту на продукцію на ринку, поглиблено вивчати ринок конкурентів.

Проаналізуємо основні ризики проекту створення міжнародного стратегічного альянсу методом експертних оцінок, де 10 – найвища імовірність настання ризику, 0 – не настання взагалі (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

### Реєстр ризиків проекту

Ризик	Питома вага, $W_i$	Експерти			Середня ймовірність появи, $V_i$	Бал ( $W_i \cdot V_i$ )
		1	2	3		
Зменшення попиту	0,2	2	1	0	1	0,2
Несприйняття продукту широким колом споживачів	0,2	3	0	4	2,33	0,466
Зростання впливу конкурентів	0,15	3	7	5	5	0,75
Вихід партнеру з альянсу	0,25	1	0	0	0,33	0,08
Економічна нестабільність в країні	0,2	3	4	2	3	0,6

*Джерело: розроблено автором*

Найбільших втрат зазнає проект, якщо одна з компаній вирішить покинути альянс, та якщо зменшиться попит на продукцію, тому саме ці ризики мають найбільшу вагу в реєстрі. Проте найбільш імовірним було

визнано – зростання впливу конкурентів, тому що ринок дійсно перспективний і зможе зацікавити багато українських компаній.

Розглянемо можливі шляхи пом'якшення ризиків (табл. 3.13).

*Таблиця. 3.13.*

### **Шляхи пом'якшення ризиків**

<b>Ранг</b>	<b>Назва ризику</b>	<b>Вплив на проект</b>	<b>Шляхи пом'якшення</b>
1	Зростання впливу конкурентів	Зниження конкурентоспроможності підприємства	Вдала маркетингова та збутова стратегії
2	Несприйняття продукції клієнтами	Зниження попиту	Проведення постійних маркетингових досліджень Консультування у використанні продукції
3	Зменшення попиту	Збитковість проекту	Консультування клієнтів і просування продукції, як супутнього товару до основних ЗЗР
4	Економічна нестабільність в країні	Зниження рівня продажів	Співпраця з державними інституціями у сфері розвитку малого аграрного підприємництва в Україні
5	Вихід партнера з альянсу	Зрив реалізації проекту	Узгодження питань співпраці на етапі переговорів

*Джерело: розроблено автором*

Для запобігання та пом'якшення ризиків по проекту варто зосередити значну увагу на розвитку робочих відносин між партнерами, постійно проводити поточний контроль результатів діяльності альянсу, використовувати відмінності між компаніями на користь альянсу, здійснювати спільне управління та координацію та не забувати про управління власними внутрішніми стейкхолдерами компанії.

Ефективність стратегічних альянсів підтверджено практикою світового бізнесу. Державна економічна політика України має бути спрямована на створення та розширення масштабів діяльності міжнародних стратегічних альянсів серед вітчизняних підприємств. Перспективність стратегічних альянсів визначатиметься як економічними умовами, так і готовністю менеджерів, власників підприємств до взаємодії з іншими компаніями. Вступ підприємств до стратегічного альянсу передбачає певні ризики та загрози, тому, хоча основою партнерських відносин має бути повна взаємодовіра,



компаніям важливо у письмових контрактах не лише зафіксувати місію альянсу, цілі та терміни їх досягнення, а й визначити межі партнерства, глибину інформації, що може бути надана, внесок кожної сторони з погляду технологій, ноу-хау, прав власності, взаємну відповідальність, гарантії та розподіл ризику для уникнення проблем у спільній діяльності. В умовах динамічного бізнес-середовища виникає потреба модифікації визначених цілей, що зумовлює періодичний перегляд параметрів угоди. Також це дає змогу визначити доцільність подальшого співробітництва.

Перспективи формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні визначаються політичними, економічними, юридичними, соціальними умовами ведення бізнесу в країні. Позитивний вплив на поширення альянсів в Україні здійснює зростання економіки країни, можливість вільного приходу іноземного капіталу в країну, розширення внутрішніх ринків за рахунок покращення рівня життя населення, посилення конкурентної боротьби, як внутрішньої, так і між вітчизняними та закордонними компаніями.

Основними напрямками перспективного розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні є:

- а) планування стратегічних альянсів як на національному, так і на міжнародному рівнях;
- б) залучення малих підприємств до зовнішньоекономічного співробітництва;
- в) формування регіональних інтегрованих мереж, які ґрунтуються не тільки на переміщенні прямих інвестицій, а й на контрактних, неакціонерних формах взаємозв'язків і міжфірмових угодах;
- г) створення міжнародних альянсових мереж за участю підприємств України, які мають досвід міжнародного співробітництва;
- д) підтримка державою розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні в умовах міжнародної конкуренції.

### Висновки до розділу 3

Було детально проаналізовано особливості та вимоги проекту будівництва високотехнологічного тепличного комбінату для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів та фруктів за індивідуальними запитами.

Розрахунок планової ефективності проекту показав, що проект є інвестиційно рентабельним і принесе інвесторам прибуток, оскільки  $NPV > 0$ ,  $IRR >$  ставки дисконтування,  $PI > 1$ . Дисконтований термін окупності становить 3,4 роки. Реалізація проекту в альянсі дозволить знизити операційні витрати на 43,48%, та збільшити виручку від реалізації продукції на 55,56%.

Було визначено, що даний проект доцільно розвивати у межах стратегічного альянсу псевдо концентраційного типу, спільно з одним із своїх партнерів-постачальників насіння та ЗЗР.

З-поміж можливих партнерів для створення альянсу було обрано швейцарську компанію Syngenta - світового лідера у виробництві ЗЗР та насіння.

Було розроблено структуру менеджменту альянсу, визначено основні роботи по проекту та встановлено терміни їх виконання, розглянуто основні ризики реалізації проекту «Тепличний комбінат», ризики входження підприємства до альянсу та можливі шляхи їх пом'якшення.

Для запобігання та пом'якшення ризиків по проекту варто зосередити значну увагу на розвитку робочих відносин між партнерами, постійно проводити поточний контроль результатів діяльності альянсу, використовувати відмінності між компаніями на користь альянсу, здійснювати спільне управління та координацію та не забувати про управління власними внутрішніми стейкхолдерами компанії.

## ВИСНОВКИ

Глобалізація світової економіки сприяє трансформуванню економічних систем, в яких стираються кордони між державами, істотно підвищується трудова мобільність, скорочується час обміну інформацією, прискорюються процес оновлення технологій і переміщення капіталу, змінюються форми конкуренції. У прагненні відповідати змінам навколишньому середовищу фірми вдаються до різних видів співробітництва, в результаті чого суперництво переходить з міжфірмового на клановий або мережевий рівні. В результаті «сучасні міжфірмові партнерські відносини формують нову модель конкуренції, перебудовують галузі і змінюють їх межі, генерують більш складні форми ділового суперництва.

Співпраця в рамках міжнародних стратегічних альянсів надає фірмам-партнерам широкі можливості, зокрема, доступ до ресурсів, вихід на нові ринки, оптимізацію ризиків, зниження рівня невизначеності, придбання нових знань, досвіду, а також посилення ринкової влади. У той же час дослідники відзначають високий відсоток невдач в діяльності стратегічних альянсів, пов'язаний з неможливістю досягнення поставлених цілей або слабкою узгодженістю дій партнерів.

Проведений аналіз ринку засобів захисту рослин вказує на широкий спектр проблем як глобального так і локального характеру. Надмірна зарегульованість ринку та висока частка контрафактної продукції, а також економічні тенденції, такі як: девальвація, інфляція, суттєве падіння платоспроможного попиту, зміна структури посівних площ, перехідні залишки тощо, негативно впливають на розвиток ринку та його ключових гравців – аграріїв і постачальників засобів захисту рослин.

"Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення: це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, будівництво, інжиніринг та

сільськогосподарська техніка. Доля компанії на ринку дистрибуції ЗЗР складає 16% та стабільно зростає останні 7 років.

Було запропоновано 2 проекти розвитку підприємства: організація агроцентру у Східному регіоні для випробування нових технологій та визначення особливостей застосування препаратів для ефективного захисту культур в агрокліматичних умовах Східного регіону України; будівництво високотехнологічного тепличного комбінату для подальшого масштабування бізнес-моделі виробництва високоліквідної сільгосппродукції, як продукту здорового способу життя з можливістю зміни функціональних якостей овочів та фруктів за індивідуальними запитами.

Дослідження показало, що найперспективнішим та оптимальним для реалізації є проект №2 «Будівництво тепличного комбінату «Агрокластер»». Проект несе високу ступінь корпоративної і соціальної відповідальності і відповідає вимогам ощадливого землеробства.

Розрахунок планової ефективності проекту показав, що проект є інвестиційно рентабельним і принесе інвесторам прибуток. Було визначено, що даний проект доцільно розвивати у межах стратегічного альянсу псевдо концентраційного типу, спільно з одним із своїх партнерів-постачальників насіння та ЗЗР.

З-поміж можливих партнерів для створення альянсу було обрано швейцарську компанію Syngenta - світового лідера у виробництві ЗЗР та насіння. Було розроблено структуру менеджменту альянсу, визначено основні роботи по проекту та встановлено терміни їх виконання, розглянуто основні ризики входження підприємства до альянсу та можливі шляхи їх пом'якшення.

Для запобігання та пом'якшення ризиків по проекту варто зосередити значну увагу на розвитку робочих відносин між партнерами, постійно проводити поточний контроль результатів діяльності альянсу, використовувати відмінності між компаніями на користь альянсу, здійснювати спільне управління та координацію та не забувати про управління власними внутрішніми стейкхолдерами компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / В. М. Геець, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, В. В. Іванов, Н. А. Дубровіна, А. В. Ставицький. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
2. Єгорова І. Г. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. / І. Г. Єгорова., Г. І. Матукова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія, 2006, 2009. – 331 с.
3. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А.Пилипенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.– 408 с.
4. Кузнєцов В. Г., Іванова У. О. Транскордонні стратегічні альянси: економічна природа та тенденції розвитку / Кузнєцов В. Г., Іванова У. О. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2009. – №4, Т.1 . – С. 111-116.
5. Бернард Гарретт, П'єр Дюссож. "Стратегічні альянси" М. Инфра М, 2002.
6. Lynch R. P. "Business Alliance Guide: The Hidden Competitive Weapon ", John Wiley & Sons, 1993.
7. Пономаренко В.С., Горбатов В.М. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2007. -344 с.
8. Todeva E., Knoke D. «Strategic Alliances and Corporate Social Capital». Special issue on “Sociology of Organizations”. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 2002. 57 p.
9. Махова Г.В. Стратегічні альянси підприємств як засіб реалізації інновацій / Г.В.Махова, М.І.Дяченко // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2008. – № 3 (Т.2).– С.54–57.
10. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. та ін. Міжнародний менеджмент Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 488 с. — ISBN 978-966-36-4872-9.

11. Poirier, Charles C., and William F. Houser. "Business Partnering for Continuous Improvement: How to Forge Enduring Alliances Among Employees, Suppliers & Customers." San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
12. Zaheer, A., & Harris, S. (2006). Inter-organizational trust. In O. Shenkar & J. J. Reuer (Eds.), Handbook of strategic alliances. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
13. Shah, R., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. Strategic Management Journal, 29(5), 471– 494.
14. Jonathan Hughes, Jeff Weiss (2007). Simple Rules for Making Alliances Work. Harvard Business Review [e-Resource] – access mode: <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>
15. Making Choices, Doing Deals: Creating Value in the Financial Services Industry. Arthur Andersen Research Papers issue 5, 2009.
16. Знаменский А.О., - «Стратегические альянсы как международные объединения корпораций», Российский внешнеэкономический вестник, № 4 (Апрель) 2008 года, стр. 11-19
17. Гребешкова О.М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки / О.М. Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – Відп. ред. С.І. Дем'яненко. – К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – Вип. 21. – С. 1–12.
18. Ивашковская И. Слияния и поглощения: ловушки роста / Ирина Ивашковская // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 26–29.
19. Ищенко С.М. Рыночный подход к оценке эффекта синергии при слияниях и поглощениях компаний / С.М. Ищенко, Е.И. Ищенко // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно- исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, 2011. – Вып. № 3. – С. 28–37.

20. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. Как создается куммулятивный положительный эффект / Ендрю Кемпбелл, Кэтлин Саммерс Лачс [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
21. Сергеева О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2.
22. Мартинюк М.П. Три тренди в АПК / «Новое время». – 2017. – 31 березня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://biz.nv.ua/experts/martyniuk\\_m/tri-trenda-v-apk-896384.html](http://biz.nv.ua/experts/martyniuk_m/tri-trenda-v-apk-896384.html)
23. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Search/Result?lang=uk-UA>
24. Ярощук О.В. 7 перемог українських аграріїв / Інтернет-ресурс про аграрну політику Агрополіт. – 2017. – 18 листопада. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/372-ye-chim-pishatisya-7-peremog-ukrayinskih-agrariyiv>
25. Іванова Є.О. 15 фактів про аграрну Україну / Портал для учасників агропромислового бізнесу Agrostory. – 2017. – 24 січня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Interesnosti-15-faktov-ob-agrarnoj-Ukraine>
26. Садова І., Радіонов Д., Терен В., Тимошенко Т. Засоби захисту рослин і майбутнє / Газета «Агробізнес сьогодні». – 2016. – 3 жовтня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/8274-zzr-i-maibutnie.html>
27. Кернасюк Ю.В. Розвиток ринку матеріально-технічних ресурсів для АПК / Газета «Агробізнес сьогодні». – 2016. – 30 червня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/5710-rozvytok-rynku-materialno-tekhnichnykh-resursiv-dlia-apk.html>

28. Редколегія інтернет-клубу «Мій бізнес». Ринок: мікродобрива і засоби захисту рослин / інтернет-клуб «Мій бізнес». – 2017. – 4 вересня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=26837>
29. Офіційний сайт МПП «Фірма Ерідон». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.eridon.ua/>
30. Стручков О. в Інтерв'ю для Журналу про агробізнес «Пропозиція». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://propozitsiya.com/aleksey-struchkov-v-ukraine-razvivayutsya-vozmozhnosti-dlya-chestnoy-konkurencii-na-rynke-szr>
31. Махова Г. В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні / Г. В. Махова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – № 1-2. – С. 211-215.
32. Сиротенко (Вербицький) В.В. Світоч, зраджений, але не скорений / В.В. Сиротенко (Вербицький) // Українська правда. – 2007. – 3 січня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.patent.net.ua/intellectus/facts/populus/1459/ua.html>.
33. Щербина С.А. Партнерами ExxonMobil та Shell стануть фірми із «спального» району / С.А. Щербина, С.О. Лямець // Українська правда. – 2012. – 7 серпня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2012/08/7/331514>.
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Матвієнко І.С. Ринок ЗЗР: попит на генерики зростає [Електронний ресурс] // Інформаційний портал «Як вирощувати сільськогосподарські культури в Україні». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://growhow.in.ua/rynok-zzr-popyt-na-generyky-zrostaye/>
36. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
37. Рудюк А. 100 тисяч на 45 мільйонів [Електронний ресурс] / А. Рудюк // Агро Перспектива. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:



[http://www.agroperspectiva.com/ru/free\\_article/331](http://www.agroperspectiva.com/ru/free_article/331) (дата звернення: 09.02.2018).

38. Проблема з фальсифікатом пестицидів в Україні досягла загрозливих масштабів [Електронний ресурс] // Сайт ТОВ «Інформаційна агенція Інфоіндустрія». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://infoindustria.com.ua/problema-s-falsifikatom-pestitsidov-v-ukraine-dostigla-ugrozhayushhih-masshtabov/> (дата звернення: 09.02.2018).
39. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учеб.-практич. пособие / С. А. Попов. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 448 с.
40. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / Касич А.О., Чумаченко Ю.В. // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. – 2017. - №13. – с. 79-83.
41. Герасименко І.К. Ринок ЗЗП: попит на генерики зростає / Агрономічний бізнес-журнал Growhow.in.ua. – 2017. – 26 жовтня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://growhow.in.ua/rynok-zzr-popyt-na-generyky-zrostaye/>
42. Международный менеджмент. Учебник для вузов/Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля.— СПб.: Издательство «Питер», 2000.— 624 с.
43. Офіційний сайт компанії Syngenta. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.syngenta.ua/>
44. Офіційний сайт компанії Bayer. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bayer.ua/>
45. Офіційний сайт компанії Seminis. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://seminis.ua/>
46. Нужна Ю. К. Забезпечення ефективної співпраці в рамках міжнародного стратегічного альянсу / Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної

- інтернет-конференції (20-21 квітня 2017 року) : збірник тез. – Бердянськ : БДПУ, 2017. – Ч.1. – 354 с.137.
47. Нужна Ю.К., Пічугіна М.А. Ринок засобів захисту рослин України: виклики євроінтеграції / СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф., 12 квіт. 2018 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – с. 64.
  48. Nuzhna Y.K., Pichugina M.A. Approaches to assessing the effectiveness of cooperation in the strategic alliances / ECONOMIC BULLETIN OF NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY OF UKRAINE «KYIV POLYTECHNICAL INSTITUTE»
  49. Шульженко Л. Е. Исследование проблемы формирования стратегического альянса в промышленности / Л. Е. Шульженко // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 202. – С. 115–121
  50. Стратегические альянсы : Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
  51. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999.- №2
  52. Глущенко В.В., Параніч Ю.В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: їх визначення, сучасний стан функціонування та розвиток. – Х.: Лібуркіна, 2005. -63с.
  53. Пономаренко В.С., Горбатов В.М. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2007. -344 с.
  54. Каїра З.С. Інноваційні стратегії управління підприємствами: ефективність стратегічних альянсів // Наукові праці ДонНТУ. – Вип. 89-2. – С. 194.
  55. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Учебник для вузов. 4-е изд. – Спб.: Питер, 2008. 720 с.
  56. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 244 с.

57. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. 288 с.
58. Иванов, Ю. В. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратеги и тактика трансформаций бизнеса / Ю. В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
59. Стакі Дж., Уайт Д. Коли потрібна і не потрібна вертикальна інтеграція [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http:// www.intalev.ru/?id=10879](http://www.intalev.ru/?id=10879).
60. Чернега, О. Б. Стратегічні альянси підприємств: форми, еволюція, перспективи / О. Б. Чернега, О. В. Озаріна. – Донецьк, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 221 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Розрахунок планової ефективності проекту «Тепличний комбінат»

Роки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи, грн		392242500	431466750	474613425	522074767,5	574282244	631710469	694881516	764369667	840806634
Мінус затрати, грн		235345500	258880050	284768055	313244860,5	344569347	379026281	416928909	458621800	504483980
ЕВІТДА (прибуток до відсотків, податку та амортизації), грн		156897000	172586700	189845370	208829907	229712898	252684187	277952606	305747867	336322654
Мінус амортизація, грн		15689700	17258670	18984537	20882990,7	22971289,8	25268418,7	27795260,6	30574786,7	33632265,4
ЕВІТ (прибуток до відсотків та податку на прибуток), грн		141207300	155328030	170860833	187946916,3	206741608	227415769	250157346	275173080	302690388
Податок на прибуток від ЕВІТ (18%), грн		25417314	27959045,4	30754949,94	33830444,93	37213489,4	40934838,4	45028322,2	49531154,4	54484269,9
НОРАТ (чистий операційний прибуток після податку), грн		115789986	127368984,6	140105883,1	154116471,4	169528119	186480930	205129023	225641926	248206118
Плюс амортизація, грн		15689700	17258670	18984537	20882990,7	22971289,8	25268418,7	27795260,6	30574786,7	33632265,4

[illegible]

## Показники розрахунку ефективності роботи альянсу

Рік	Альянс			Самостійна компанія			Приріст виручки від реалізації, грн.	Економія на операційних витратах, грн.	Економія на податку на прибуток, грн.
	Виручка від реалізації, грн.	Операційні витрати, грн.	Податок на прибуток від ЕВІТ (18%), грн.	Виручка від реалізації, грн.	Операційні витрати, грн.	Податок на прибуток від ЕВІТ (18%), грн.			
1	392242500	156897000	25417314	217912500	360863100	58459822,2	174330000	203966100	33042508
2	431466750	172586700	27959045,4	239703750	396949410	64305804,4	191763000	224362710	36346759
3	474613425	189845370	30754949,94	263674125	436644351	70736384,9	210939300	246798981	39981435
4	522074767,5	208829907	33830444,93	290041537,5	480308786	77810023,3	232033230	271478879,1	43979578
5	574282244,3	229712898	37213489,43	319045691,3	528339665	85591025,7	255236553	298626767	48377536
6	631710468,7	252684187	40934838,37	350950260,4	581173631	94150128,3	280760208	328489443,7	53215290
7	694881515,5	277952606	45028322,21	386045286,4	639290994	103565141	308836229	361338388,1	58536819
8	764369667,1	305747867	49531154,43	424649815,1	703220094	113921655	339719852	397472226,9	64390501
9	840806633,8	336322654	54484269,87	467114796,6	773542103	125313821	373691837	437219449,6	70829551

## Оцінка ризиків проекту за методикою STAR

Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
<b><i>Ризики неправильної оцінки попиту</i></b>			
1.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	5	2
1.2. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,8	5	4
1.3. Вплив демографічних змін	0,1	1	0,1
<b><i>Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок</i></b>			
2.1. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	3	1,2
2.2. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,1	1	0,1
<b><i>Ризики, пов'язані з характером конкуренції</i></b>			
3.1. Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	8	6,4
3.2. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	5	2
<b><i>Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції</i></b>			
4.1. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,5	5	2,5
4.2. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно	0,2	1	0,2
4.3. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,4	5	2
<b><i>Ризики потенційних втрат</i></b>			
5.1. У науковій діяльності	0,1	1	0,1
5.2. У маркетинговій діяльності	0,6	4	2,4
5.3. У трудових відносинах	0,1	3	0,3
5.4. У структурі необхідного капіталу	0,8	6	4,8
5.5. При реалізації фізичної інфраструктури	0,2	4	0,8
5.6. У збутовій діяльності	0,1	1	0,1
5.7. У реалізації інформаційних процесів	0,2	1	0,2

<i><b>Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту</b></i>			
6.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,4	5	2
6.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,8	6	4,8
6.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,4	5	2
6.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	4	1,6
6.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,4	3	1,2
6.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,4	5	2
6.7. Через неясність складу конкурентів	0,4	5	2
<i><b>Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту</b></i>			
7.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,2	3	0,6
7.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,2	2	0,4
7.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,05	1	0,05
7.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,05	1	0,05
7.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	2	0,4
7.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,4	6	2,4
7.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,05	1	0,05
7.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,05	1	0,05
7.9. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,4	2	0,8